



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza lidských zdrojů konkrétního podniku  
Human Resources Analysis of Specific Company

Student: Michal Plášek

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Robert Sigmund

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student: **Michal Plášek**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Specializace: 01 Ekonomika podniku

Téma: **Analýza lidských zdrojů konkrétního podniku**  
**Human Resources Analysis of Specific Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika podniku
  3. Analýza a výzkum pracovních sil
  4. Navržení vhodného řešení pro podnik
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Přeložil Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Robert Sigmund**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

Chtěl bych tímto také poděkovat společnosti Robe lighting s. r. o. za poskytnuté informace a vedoucímu práce Mgr. Robertu Sigmundovi za pomoc při psaní bakalářské práce a za rady, které mi poskytl.

Ve Valašském Meziříčí, dne 11. května 2011



---

podpis

## Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Charakteristika podniku.....</b>	<b>6</b>
2.1. Historie Robe lighting s. r. o.....	7
2.1.2 Majitelé .....	9
2.1.3 Síť distributorů .....	10
2.1.4 Produktové řady .....	12
2.2 Řízení lidských zdrojů .....	14
2.2.1 Systém lidských zdrojů .....	14
2.3 Personální práce a její úloha v organizaci .....	15
2.3.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	15
2.3.2 Personální činnosti .....	16
2.3.3 Model smíšených rolí pro řízení lidských zdrojů.....	18
2.4 Vytváření a analýza pracovních míst.....	19
2.4.1 Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst .....	20
2.4.2 Pracovní postup.....	21
2.4.3 Pružná organizace práce na úrovni podniků .....	22
2.5 Personální plánování.....	23
2.5.1 Otázky, na které musí personální plánování znát odpověď .....	24
2.6 Získávání pracovníků.....	25
2.6.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků.....	26
2.6.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků .....	28
2.7 Jak zajistit pracovní sílu.....	31
2.7.1 Metody náboru .....	31
2.7.2 Výběr zaměstnance z vlastních řad .....	33
2.7.3 Pomoc z agentury .....	33
2.7.4 Časový plán výběru.....	34
2.7.5 Vlastní pohovor.....	35
2.7.5.1 Čeho se vyvarovat .....	36

2.7.6 Stanovení kritérií výběru.....	37
2.7.7 Celkový dojem .....	38
2.7.8 Vodítka při vytvoření „prvního dojmu“ .....	38
2.8 Hodnocení a závěrečný výběr kandidátů .....	39
2.8.1 Ověřování referencí.....	39
2.8.2 Závěrečný výběr.....	39
2.8.3 Finální rozhodnutí .....	40
<b>3 Analýza a výzkum pracovních sil .....</b>	<b>42</b>
3.1 Analýza lidských zdrojů ve společnosti Robe lighting s.r.o. ....	42
3.1.1 Sběr údajů .....	42
3.1.2 Data z pracovního úřadu .....	47
3.1.3 Statistiky personálního oddělení Robe lighting s. r. o. ....	48
3.2 Veřejné statistiky .....	49
3.2.1 Počet pracovních sil .....	50
3.2.2 Míra zaměstnanosti .....	51
3.2.3 Obecná míra nezaměstnanosti.....	52
3.2.4 Uchazeči o zaměstnání.....	53
3.2.5 Počet volných míst .....	54
<b>4 Navržení vhodného řešení pro podnik.....</b>	<b>55</b>
<b>5 Závěr .....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>61</b>
<b>Seznam grafů</b>	
<b>Seznam tabulek</b>	
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je strategický a promyšlený přístup k řízení toho nejdůležitějšího a nejcennějšího, co organizace mají, a tím jsou lidé, kteří zde pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů podniku. Pojmy jakými jsou „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ částečně nahrazují termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích. Cílem řízení lidských zdrojů by mělo být zajištění, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Řízení lidských zdrojů lze popsat jako důležitou, vyšším managementem řízenou strategickou aktivitu, kterou příslušné vedení firmy rozvíjí a předkládá, aby podporovala a prosazovala zájmy organizace, které slouží. Cílem a posláním takového managementu je dosáhnout cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Tento cíl je shodný pro řízení lidských zdrojů, ve všech organizacích – velkých i malých firmách, nemocnicích, školách nebo státních institucích, na všech úrovních a ve všech funkčních oblastech, bez ohledu na to, jak se jejich manažeři nazývají.

Tématem bakalářské práce je analýza lidských zdrojů pro společnost Robe lighting s. r. o. Naším cílem je zjistit, zda v okrese Vsetín je dostatečný počet pracovních sil v oborech elektro, elektroinženýr a nižší management s dobrou znalostí angličtiny. Zda máme při výběrových řízeních hledat i mimo okres. Dalším cílem je zjistit jaké je podvědomí o firmě u veřejnosti.

V teoretické části bakalářské práce je představena firma Robe lighting s. r. o. a jsou zde popsány a vysvětleny pojmy jako jsou lidské zdroje, získávání pracovníků, personální řízení, výběr zaměstnanců a podobně.

Praktická část je zaměřena na analýzu a výzkum pracovních sil a na zjištění požadovaných informací od veřejnosti. Jsou zde popsány metody a postupy sběru a získávání informací. Závěr bakalářské práce patří možným doporučením a návrhům vhodných řešení, které vyplynuly z naší analýzy.

## 2 Charakteristika podniku

Cílem kapitoly je charakterizovat společnost Robe lighting s. r. o. a popsat zde pojmy jakými jsou pracovní síla, lidské zdroje a další pojmy spojené s personalistikou.

Robe lighting s. r. o. vyrábí inovativní, vysoce kvalitní světla a digitální osvětlení pro zábavní průmysl, koncertní a divadelní sály, televizní studia, hudební kluby a další architektonické prostředí. Hlavní sídlo se nachází v Rožnově pod Radhoštěm, Házovice 2090. Továrna byla vybudována ve Valašském Meziříčí, Palackého 416/20. Fotografie budovy továrny můžeme vidět v příloze č. 1 na obrázku č. 1.

Hlavním bodem firemní filozofie je pracovat s obchodními partnery a koncovými uživateli, jak je to nejlépe možné, naslouchat jejich potřebám, myšlenkám, přáním a porozumět trhům na kterých se vyskytují. Podnikání je založeno na mnoha jednotlivcích, a proto se společnost snaží vyhovět co nejvíce z nich tváří v tvář. Budování „Robe rodiny“ znamená, že všechny komentáře a připomínky jsou vítány.

Ve společnosti Robe lighting s. r. o. stále dochází k růstu ve všech odvětvích a díky tomu můžeme spoustu našich produktů nalézt na pódiiích, v koncertních sálech, televizních studiích, na osvětleních budov a jiných stavbách po celém světě.

Více než 330 zaměstnanců pracuje v hlavním sídle Robe lighting s. r. o. o 20.000 m<sup>2</sup> ve Valašském Meziříčí, a produkty jsou vyváženy prostřednictvím celosvětové distribuční sítě do více než 90 zemí všech kontinentů.

Budoucnost je plná ambiciózních plánů a nápadů. Robe lighting s. r. o. se i nadále zaměřuje na navrhování a výrobu dobře zpracovaných produktů využívajících nejmodernější dostupné technologie a chce, aby splňovaly kreativní, technické a praktické požadavky širokého spektra uživatelů a investorů.



## **2.1. Historie Robe lighting s. r. o.**

Kapitola se zabývá představením společnosti z časového hlediska. Budou zde uvedeny letopočty, ve kterých došlo ve firmě k nějaké významné změně.

### **1990 – 1993**

V tomto období začal Ladislav Petřek dovážet zrcadlové koule a jiné osvětlovací zařízení z Německa, a po sametové revoluci si všiml rostoucího trhu po osvětlovacím zařízení. Začal pak navrhopat a vyrábět zvukové a světelné efekty, které byly uvedeny na trh přes jeho společnost PROLUX. Ing. Josef Valchář byl rekrutován jako manažer prodeje.

### **1994**

Ing. Josef Valchář se naučil, jak se dělá vývoj sortimentu a prodej do jiných částí Evropy, a tak se rozhodl ukončit spolupráci v tomto společném podniku. Dostal nápad na založení Robe lighting s. r. o. Firma na své první výstavě Prolight & Sound ve Frankfurtu získala první zákazníky OEM. Jejich prvními výrobky byly skenery a zvukové aktivní příslušenství. Také jejich "Dominator" efekt zoral novou půdu pro používání první generace servomotorů.

### **1995**

Na výstavě v Rimini roku 1995 bylo viděno zavedení nových skenerů a použití první generace krokových motorů což mělo za následek zvyšující se úspěch podniku. Do této doby, se firma rychle rozšířila na 25 lidí a koupila si jejich aktuálních 1000 m<sup>2</sup> kancelářských prostor v Házovicích.

### **1999**

Tento rok byl obdobím stabilního a udržitelného růstu načež navázal technologický průlom - zavedení 250 Spot and Wash pohybové hlavy. Po uvedení těchto produktů na trh, bylo osloveno Robe lighting s. r. o. firmou Coemar nabídkou produkovat celou řadu výrobků pod značkou TAS. Tento kvalitní a cenově přijatelný produkt ukázal masivní úspěch, a také představil Robe lighting s. r. o. zcela novým zákazníkům.

## **2000**

V roce 2000 Robe lighting s. r. o. začalo pracovat pro firmy Movietec (Německo), Starway (Francie) a Sagitter (Itálie). Vyráběli světla pro tyto společnosti jako výrobce OEM. Tento rok byl neuvěřitelný z historického hlediska pro Robe lighting s. r. o. Došlo ke ztrojnásobení předchozího ročního obrátu.

## **2001**

V lednu 2001, firma získala své dnešní výrobní prostory (pak ještě 5000 m<sup>2</sup>), ve Valašském Meziříčí. V průběhu listopadu se tu začalo všechno budovat od začátku, a došlo k následné modernizaci výroby.

## **2002**

Na výstavě Plasa v roce 2002 byla zahájena poslední generace pohyblivých světél - AT (Advanced Technology), která se měla stát vlajkovou lodí během prvního desetiletí 21. století. Robe lighting s. r. o. dále pokračovalo v úspěšné cestě a následně rozšířilo svou distribuční síť o více než 50 zemí.

## **2003**

Robe lighting s. r. o. vybudovalo své pobočky ve Velké Británii, Americe a Itálii, aby mohli nabízet své produkty v rychle se rozvíjejících trzích v těchto regionech. Série ColorSpot a ColorWash 1200 byly vypuštěny a rychle se staly jedním z nejoblíbenějších produktů a základním kamenem u AT sérií.

## **2005**

Byla založena pobočka Robe S. E. A. v Singapuru, aby pracovala jako obchodní a technická podpora integrace a koordinace v rychle rostoucím podnikání v jihovýchodní Asii. Byla dokončena rekonstrukce továrny na Valašské Meziříčí za 4 mil. EUR, která byla rozšířena na 14.000 m<sup>2</sup>, včetně 6.000 metrů výrobních a skladových zařízení. Robe také získalo další místo přiléhající k hlavní budově (13 000 m<sup>2</sup>), včetně 4.000 m<sup>2</sup> výrobních prostor. Vznikl produkt Anolis – architektonické LED osvětlení.

## **2006**

Tohoto roku došlo k zahájení silné edice ColorSpot 2500E AT. Na výstavě Plasa bylo k vidění zavedení 12 nových produktů, včetně dynamických StageQube 324 a 700. Produkt ColorSpot 2500E AT můžeme vidět v příloze č. 1 na obrázku č. 2.

## **2007**

V květnu 2007 bylo otevřeno nové centrum výzkumu a vývoje o 1800 m<sup>2</sup> ve Valašském Meziříčí.

## **2008**

Cílem je myslet do budoucna s ohledem na zvyšující se trend integrace mezi vizuálními médii osvětlení a videi designérů všech typů. Robe lighting s. r. o. přivádí na trh novou DT řadu digitálních pohyblivých světél doprovázenou velkou výstavou po celém světě nazvanou - "Budoucnost je digitální". Oddělení Robe lighting s. r. o. pro výzkum a vývoj také tvrdě pracuje na nadcházející řadě produktů Robin - první svítidla na světě, které využívají revoluční plazmové lampy. Produkty Robin DLX Spot a Robin 1200LEDWash můžeme vidět v příloze č. 1 na obrázcích č. 3 a č. 4.

## **2009**

Robe lighting s. r. o. zahájilo podstatné rozšíření programu, které zahrnovalo získání výroby společnosti DPS Dioflex a její dlouhodobé dodavatele elektronických součástek se sídlem v Rožnově. Společnost investovala 3,5 mil. EUR do vybudování zcela nového logistického centra a zdvojnásobila své skladovací prostory na téměř 4000 metrů čtverečních. Ve Frankfurtu 2009 byl možný náhled prvních produktů ROBIN a pět dalších nových produktů ROBIN bylo uvedeno na výstavě Plasa.

### **2.1.2 Majitelé**

Robe lighting s. r. o. zakládali dva majitelé. Těmi jsou ing. Josef Valchář a Ladislav Petřek, kteří se stále aktivně podílí na každodenním chodu firmy. Nyní má společnost čtyři společníky,

mezi které patří ing. Josef Valchář (statutární orgán), Ladislav Petřek (statutární orgán), Pavel Juřík a ing. František Kubiš.

Ing. Josef Valchář je velmi známá osobnost v Robe lighting s. r. o. Neustále cestuje po výstavách a navštěvuje distributory po celém světě. Poslouchá názory, zpětnou vazbu, kontroluje přehlídky a akce. Pozoruje jak, kde a které výrobky jsou využívány. Tyto informace pak sdílí s různými odděleními ve společnosti, a snaží se zajistit, aby se výrobky a služby neustále vyvíjely kupředu.

Ladislav Petřek dohlíží na všechny fiskální záležitosti a firemní prvky infrastruktury, včetně péče o pracovníky - vše, co činí provoz hladký a efektivní. Také koordinuje pokračující vývoj neustále se rozšiřujícího Robe závodu, včetně řízení dalších nových staveb a rekonstrukcí stávajících zařízení.

Ing. Josef Valchář uvádí: Je to velmi vzrušující doba, kde se můžeme zapojit do výroby osvětlení s rostoucí konvergencí mezi osvětlením a videem do jednoho integrovaného nástroje. Životní prostředí a důležitost rozvoje energeticky účinných a udržitelných technologií budoucnosti začíná utvářet náš průmysl. Tyto a další otázky již ovlivňují naše plány do budoucna. Podnik pokračuje podél aktivní a inovativní cesty, pomocí které si vytvořil vedoucí postavení na trhu.

Ladislav Petřek uvádí: Robe má fantastickou spolupráci mezi svými rezorty. Máme velké štěstí, že máme mladé, kvalifikované a vysoce motivované a angažované síly, z nichž všichni napomáhají udržovat vysoké standardy, které dělá naši značku známou. Značné množství času a energie věnuju vytváření příjemné atmosféry v celé společnosti, kde se pak lidé cítí ocenění a mohou vyniknout.

### **2.1.3 Sít' distributorů**

Na obrázku 2.1.3 je k vidění celosvětová mapa distributorů společnosti Robe lighting s. r. o.

Obrázek 2.1.3

A world map showing the distribution of the genus *Echinops*. The distribution is indicated by red shading on the map. The range includes North America (from Alaska to Mexico), Central America, and northern South America (Venezuela and Colombia). In Europe, it covers the British Isles, France, Germany, Poland, Czech Republic, Slovakia, Austria, and Hungary. In Asia, it covers Russia (from the Far East to the Caucasus), China, and Japan. In Australia, it covers the southern and southwestern coasts. The map also shows the outlines of Greenland, Iceland, and various islands in the Atlantic, Indian, and Pacific Oceans.

11

#### **2.1.4 Produktové řady**

V této kapitole jsou představeny produktové řady, které pro podnik znamenaly největší změny a úspěchy v daném časovém období.

##### **Rok 1993**

###### **OEM**

V roce 1993 Robe lighting s. r. o. začalo využívat produkce OEM pro výrobu kvalitních světel pro řadu předních značek vyskytujících se na trhu.

##### **Rok 1999**

###### **XT SÉRIE**

Tento rok byl obdobím stálého, udržitelného růstu. Vedlo to k zavedení prvních produktů 250 Spot and Wash s pohyblivou hlavou z XT série. Poté následovala celá řada produktů, včetně XT skenerů, XT měničů barev a dalších XT produktů s pohyblivými hlavami. Scan 575 XT můžeme vidět v příloze č. 1 na obrázku č. 5.

##### **Rok 2002**

###### **AT SÉRIE**

V roce 2002 Robe lighting s. r. o. zahájilo série pokročilých technologií (AT), které byly pečlivě nabízeny návrhářům s cílem docílit nejširší výběr a flexibilitu pro všechny typy světelných systémů – turné, živé akce, televizní produkce, divadelní představení, kluby, bary, restaurace nebo architektonické zařízení.

##### **Rok 2004**

###### **DT SÉRIE**

V roce 2004 představilo Robe lighting s. r. o. série DT. Jednalo se o nový koncept digitálního osvětlení, který klade důraz na rostoucí sbližování mezi osvětlovacími technikami a video médií. Série DT je určena pro všechny aplikace, které vyžadují pohyblivé a proměnlivé projekce zdrojů. Produkt DigitalSpot 7000 můžeme vidět v příloze č. 1 na obrázku č. 6.

## **Rok 2005**

### **ANOLIS**

V roce 2005 začala výroba produktu Anolis, který byl nositelem vysoce kvalitních produktů na bázi LED diod. Byla to reakce na rostoucí potřebu po „zelené“ energii a šetření světelných zdrojů po celém světě. V tomto krátkém čase se Anolis stal vedoucí značkou na poli architektonických, obchodních a průmyslových trhů. Anolis ArcSource 1 a Anolis ArcSource 7 jsou k vidění v příloze č. 1 na obrázcích č. 7 a č. 8.

## **Rok 2006**

### **CLUB SÉRIE**

S ohledem na rostoucí popularitu a poptávku v klubovém sektoru zavádí v roce 2006 Robe lighting s. r. o. novou Club sérii. Svítidla jsou nabitá funkcemi a vlastnostmi v pravém Robe stylu, a jsou navrženy tak, aby vydržely těžké prostředí klubů, barů, restaurací a míst podobných typů. Produkty Club Roller 150 CT a Red Mix 3-192 můžeme vidět v příloze č. 1 na obrázcích č. 9 a č. 10.

### **RED SÉRIE**

Robe lighting s. r. o. si uvědomuje, že je třeba vyrábět ekologicky šetrné světelné zdroje a snížit emise uhlíku do budoucna, proto společnost zahájila v roce 2006 výrobu RED série.

## **Rok 2008**

### **LED SÉRIE**

V tomto roce byly odhaleny tři vysoce výkonné LED produkty CitySource 96, CitySkape 48 a CitySkape Xtreme, který můžeme vidět v příloze č. 1 na obrázku č. 11. Tato řada představuje flexibilní a výkonné řady venkovních LED produktů pro širokou škálu aplikací.

## **Rok 2009**

### **ROBIN**

Robe lighting s. r. o. představilo nové produkty Robin, které rozšířily řady kvalitních produktů o další pohyblivé světelné výrobky. První svítidla v revoluční sérii Robin, byly Robin 300

Plasma Spot, Robin 300E Spot a Robin 300E Wash. První a poslední zmíněný produkt můžeme vidět v příloze č. 1 na obrázcích č. 12 a č. 13.

## 2.2 Řízení lidských zdrojů

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ začaly nahrazovat termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů, které vedou k řízení lidí v organizacích. Řízení lidských zdrojů je strategický a logický přístup k řízení toho nejdůležitějšího a nejcennějšího co společnosti mají – lidí. Tento lidský kapitál v organizacích pracuje a individuálně či kolektivně přispívá k dosažení požadovaných cílů firmy (Armstrong, 2007).

### 2.2.1 Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým způsobem propojují:

- **strategie lidských zdrojů** – jde o cíl, kterého chce řízení lidských zdrojů dosáhnout;
- **filozofie lidských zdrojů** – popisují zásadní hodnoty a základní principy uplatňované v řízení;
- **politiky lidských zdrojů** – jedná se o zásady definující, jak by měly být hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v oblastech lidských zdrojů;
- **procesy v oblasti lidských zdrojů** – obsahují formální postupy a metody, které se používají k uskutečnění strategických plánů a politik lidských zdrojů;
- **praxe v oblasti lidských zdrojů** – obsahuje neformální přístupy používané při řízení lidí;
- **programy v oblasti lidských zdrojů** – slouží k tomu, aby se politika, strategie a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu (Armstrong, 2007).



## **2.3 Personální práce a její úloha v organizaci**

Personální práce je součástí té části řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. Jedná se o jeho fungování, formování, získávání, využívání, řízení, organizování a propojování činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností, pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, spolupracovníkům a také jeho osobní uspokojení z vykonané práce.

Jelikož lidé představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách často i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenční schopnosti společnosti, je personální práce jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek, 2007).

### **2.3.1 Úkoly řízení lidských zdrojů**

Základním úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se na tomto výkonu neustále pracovalo s rostoucí úspěšností. Zabezpečit tento úkol je možné jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, která má organizace k dispozici, tj. materiálové, finanční, informační a lidské zdroje. Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopad názorně dokumentuje schéma 2.3.1.

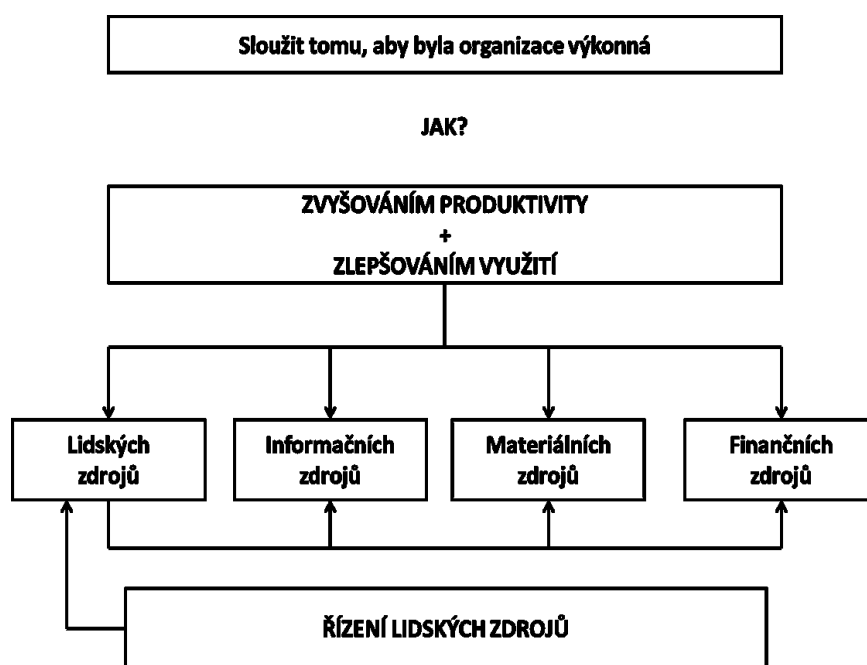
Pokud bychom chtěli charakterizovat úkoly řízení lidských zdrojů poněkud méně obecně, tak by bylo nejlepší se zaměřit na následující hlavní úkoly:

1. Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento pracovník byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. Snaha zařazovat správného pracovníka se často mění ve snahu nalézt pro pracovníka správnou náplň práce, správné úkoly, a aby se co nejlépe využívaly jeho schopnosti.
2. Optimálně využívat pracovní síly v organizaci. Hlavně optimálně využívat pracovní doby a pracovní schopnosti pracovníků.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a mezilidských vztahů v organizaci.

4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace. Rozvoj pracovních dovedností, schopností, pracovní osobnosti, sociálních vlastností a kariéry.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2007).

Schéma 2.3.1

### Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2007, s. 17

### 2.3.2 Personální činnosti

Personální činnosti představují důležitou část personální práce. Můžeme se všude setkat se spoustou různých pojetí personálních činností. Nejčastěji se však uvádí v přibližně následující podobě:

1. Vytváření a analýza pracovních míst. Je nutné upřesnění pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a spojování těchto úkolů do pracovních míst, pořizování popisu a specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
2. Personální plánování. Potřeba plánování pracovníků v organizaci a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků. Jedná se o přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech, přípravu formulářů, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů od uchazečů, předvýběr, organizace výběru, rozhodování, vyjednávání, zařazení pracovníka do personální evidence a jeho uvedení na pracoviště aj.
4. Hodnocení pracovníků. Příprava potřebných formulářů, obsahu a metody hodnocení, časového plánu hodnocení, vyhodnocování, pořizování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.
5. Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru. Jde o rozmísťování zaměstnanců na jednotlivá pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přerazování na nižší funkci a propouštění.
6. Odměňování a další nástroje, které ovlivňují pracovní výkon a motivaci pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání zaměstnanců, včetně rozvojových aktivit.
8. Pracovní vztahy, především organizování jednání mezi vedením organizace a odbory, zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování stížností, zvládání konfliktů a komunikace v organizaci apod.
9. Péče o pracovníky. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní podmínky a prostředí, pracovní doba, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienické podmínky, volný čas, kulturní aktivity, služby poskytované rodinným příslušníkům atd.
10. Personální informační systém. Jedná se o zjišťování, uchovávání, zpracování a analýzu dat týkajících se pracovních míst, zaměstnance, mzdy, sociální záležitosti, personální činnosti v organizaci i vnější podmínky ovlivňující formování a fungování personálu apod.

11. Průzkum trhu práce. Odhalování potencionálních zdrojů pracovních sil na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.
12. Zdravotní péče o zaměstnance. Zahrnuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací. Vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na statistické a matematické metody v personální práci.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Jde především o dodržování zákoníku práce, dalších zákonů, které se týkají zaměstnávání lidí, práce, odměňování a sociálních záležitostí (Koubek, 2007).

### **2.3.3 Model smíšených rolí pro řízení lidských zdrojů**

Chtějí-li personalisté vytvářet hodnotu a přinášet požadované výsledky, musí se zaměřit na definování toho, co tato práce přináší, nikoliv na činnosti nebo práci personálního útvaru. Pokud jsou definovány přínosy, pak lze upřesnit činnosti a role partnerů v podnikání.

Schéma na obrázku 2.3.3 popisuje – z hlediska přínosů – čtyři klíčové role, které musí personalisté plnit. Dvě osy představují zaměření a činnosti personalistů. Zaměření se pohybuje od dlouhodobého/strategického ke krátkodobému/operativnímu. Personalisté se musí zaměřit jak na dlouhodobé a krátkodobé perspektivy tak na to jak být strategičtí i operativní. Činnosti se pohybují směrem od řízení procesů k řízení lidí. Tyto dvě osy znázorňují čtyři základní role v oblasti lidských zdrojů:

- a) strategické řízení lidských zdrojů;
- b) řízení firemní infrastruktury;
- c) řízení přínosu pracovníků;
- d) řízení transformace a změny (Ulrich, 2009).

### Schéma 2.3.3

Role personálního útvaru a personální práce  
ve vytváření konkurenceschopné organizace



Zdroj: Ulrich, 2009, s. 45

## 2.4 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, při kterém se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a shromažďují se do základních prvků organizační struktury. Analýza pracovního místa poskytuje pohled na pracovní místo, a tím vytváří i představu o požadovaném pracovníkovi na dané místo. Do analýzy pracovních míst patří zjišťování, zaznamenávání, uchovávání informací, vazby na jiná pracovní místa, podmínky, za nichž se práce vykonává a další souvislosti týkající se pracovních míst.

### 2.4.1 Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Při tvorbě pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit aby:

- pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace;
- přinášely uspokojení a motivaci zaměstnancům;
- neměly negativní dopad na fyzické a psychické zdraví zaměstnanců;
- byly v souladu s kvalifikací a dalšími zkušenostmi zaměstnanců;
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy (Koubek, 2007).

Než začneme dávat dohromady jednotlivé pracovní úkoly do pracovních míst, je třeba zodpovědět na následující otázky:

<b>Co?</b>	Úkol, který je třeba splnit.
<b>Kde?</b>	Umístění organizace a pracoviště.
<b>Kdy?</b>	Časový interval během dne, čas v pracovním procesu, čas při kterém se úkol plní.
<b>Proč?</b>	Důvod, který organizace má k tomu, aby požadovala daný úkol, cíle a motivace zaměstnanců.
<b>Jak?</b>	Metody práce, způsoby kterými se práce hodnotí.
<b>Kdo?</b>	Psychické a fyzické vlastnosti a zkušenosti pracovníka.

Odpovědi na tyto otázky vymezují charakteristiky organizace (charakter výrobku či služby, technologie, technika, cíle organizace, organizační struktura aj.), charakteristiky pracovníků (zkušenosti, znalosti, schopnosti, dovednosti, potřeby aj.) a vnější faktory (zákony a předpisy).

Proces vytváření pracovních míst a úkolů lze rozdělit do čtyř fází:

1. Specifikace jednotlivých úkolů. Které úkoly je třeba plnit.
2. Specifikace způsobu provádění každého úkolu.

3. Kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům. Jak je třeba různé pracovní úkoly seřadit, aby vzniklo pracovní místo.
4. Stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.

První a třetí fáze vymezují obsah práce a povinnosti pracovního místa. Druhá fáze definuje, jak se má práce dělat a čtvrtá vymezuje odpovědnost pracovního místa (Koubek, 2007).

#### **2.4.2 Pracovní postup**

Jakmile se rozhodne o náplni práce na pracovním místě, musí se rozhodnout, jak by se měla daná práce vykonávat. Způsob výkonu práce musí vhodně slučovat možnosti lidí, uspořádání pracoviště. Hlavním smyslem vytváření pracovního postupu je najít nejlepší způsob vykonávání určité práce. K tomu se velmi často používají vývojové diagramy, postupové diagramy, pohybové studie, časové studie a náhodná pozorování.

Vývojový diagram je variantou postupového diagramu. Používá se u takových prací nebo úkolů, kde je možný vznik více variant řešení. Příklad vývojového diagramu ukazuje schéma 2.4.2.

Postupový diagram je jednoduchý nástroj, který graficky zobrazuje pořadí činností vykonávané při dané práci.

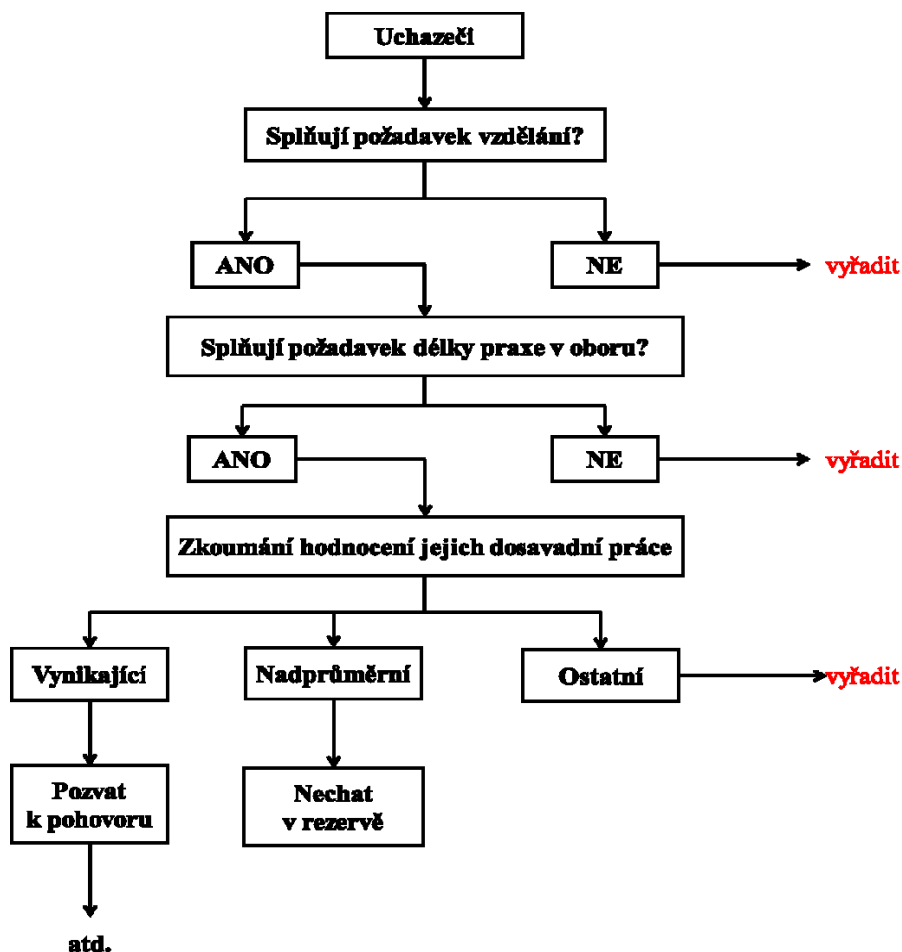
Pohybová studie slouží k rozpoznání základních pohybů a přesunů nezbytných ke splnění požadovaných úkolů nebo prací. Navrhuje vhodnější způsob, jak tyto pohyby a přesuny vzájemně sladit.

Časová studie používá postup ke zjištění průměrné doby, která je potřeba na splnění daného úkolu.

Náhodné pozorování je statistická metoda pozorování pracovního procesu za účelem zvýšení efektivnosti a hospodárnosti. Jedná se o řadu náhodných pozorování jedince, který vykonává nějaký pracovní úkol (Koubek, 2007).

Schéma 2.4.2

Vývojový diagram znázorňující postup při rozhodování  
o obsazení funkce vedoucího útvaru (zjednodušeno)



Zdroj: Koubek, 2007, s. 49

### 2.4.3 Pružná organizace práce na úrovni podniků

Jednou z možností jak zajistit větší distribuci práce neboli jak zajistit nová pracovní místa je pružná organizace práce na úrovni podniků. Pro to se využívají změny například v rozvržení pracovních míst mezi více zaměstnanců nebo změny v rozsahu pracovní doby. Pokud se



nacházíme v oblasti služeb tak pružná organizace práce na úrovni podniků umožňuje zvyšovat jak kvalitu služeb prodloužením provozní doby a jejím vhodným rozvržením, tak zaměstnanost. Vytváří se systém pravidel a nástrojů, který slouží ke stimulaci této pružné organizace práce na úrovni podniků. Například v oblasti daňové politiky (např. formou pojistného z mezd plynoucích ze zkrácených pracovních úvazků a nižších daní).

Snaha o to, dosáhnout větší pružnosti trhů práce však může vést ke vzniku dvou úrovní trhu práce:

- a) primární trh práce s kvalitními a trvalými pracovními místy,
- b) sekundární trh práce s nejistými pracovními místy, které se vyznačují horšími pracovními podmínkami, hlavně mzdovými (Němec a Kotýnková, 2003).

## **2.5 Personální plánování**

Řízení organizace je důležitá činnost, která směřuje k dosažení daných cílů. Nezbytnou součástí řízení je stanovení cílů, metod a cest. A právě stanovení reálných cílů a výběr cest, jak těchto cílů dosáhnout, je úkolem plánování, které je velice důležitou součástí organizace. Speciální postavení v tomto plánování náleží personálnímu plánování.

Personální plánování slouží k realizaci cílů podniku. Stanovuje cíle a realizace, předvídá vývoj, navrhuje opatření, které směřují k perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Personální plánování usiluje o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale hlavně v budoucnosti kvalitní pracovní sílu:

- a) v potřebném množství;
- b) s potřebnými zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi;
- c) s požadovanými osobními charakteristikami;
- d) optimálně motivované a s žádoucím přístupem k práci;
- e) flexibilní a připravené na změny;
- f) optimálně umístěné do pracovních míst i organizačních celků podniku;

- g) ve správný čas a
- h) s přiměřenými náklady.

Personální plánování představuje proces, který předvídá, stanovuje cíle, realizuje opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace. Spojuje pracovníky s pracovními úkoly ve správný čas a na správné místo, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti tvoření pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto pracovníků.

Smyslem personálního plánování je zajišťovat plnění všech důležitých úkolů řízení lidských zdrojů a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Personální plánování v první řadě předvídá a rozpoznává potřebu pracovních sil v podniku a zdroje krytí této potřeby. Jeho úkolem je dosažení dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovní síle a nabídkou pracovní síly. Výraz dynamická rovnováha znamená, že se bere v úvahu proměnlivá stránka nabídky a poptávky, a tím i neustálé snažení o dosahování rovnováhy.

Personální plánování nemá za úkol jen zajišťování plnění pracovních úkolů organizace pracovní silou, ale také zajišťovat a zprůhledňovat personální rozvoj každého pracovníka, pomáhat při uspokojování jeho potřeb a navyšovat jeho uspokojení z odvedené práce (Koubek, 2007).

### **2.5.1 Otázky, na které musí personální plánování znát odpověď**

Úkoly, které má na starosti personální plánování, lze nejlépe pochopit z několika otázek, na které by mělo personální plánování přinést odpověď:

- 1) V jakých množstvích a jaké pracovníky bude podnik potřebovat?
- 2) Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?
- 3) Kolik z těchto pracovníků už v našem podniku pracuje?
- 4) Jak by měl podnik řešit rozdíly mezi potřebou, která vznikne u otázky 1) a počtem a strukturou pracovníků vyplývajících z otázky 3)? Pokud budeme potřebovat dodatečné

pracovníky, pak musíme znát odpověď na otázku, do jaké míry bude možné získat pracovníky z vnějších a vnitřních zdrojů.

- 5) Jakým způsobem bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř podniku?
- 6) Jaké změny vzniknou pravděpodobně na vnějším trhu práce a zda budou mít dopady na formování pracovní síly podniku (Koubek, 2007)?

## **2.6 Získávání pracovníků**

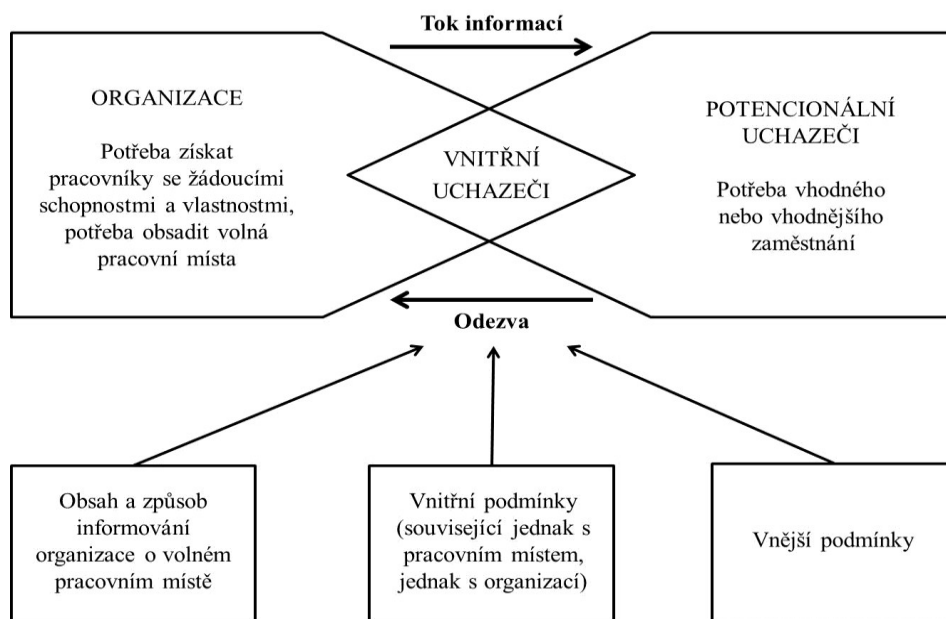
Získávání pracovníků je činnost, která má za úkol zajistit, aby všechna volná pracovní místa v podniku přivedla dostatečný počet uchazečů o tato místa, a to včas a s přiměřenými náklady. Jde o vyhledávání a rozlišování vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení pracovních míst, získávání požadovaných informací o uchazečích, organizační a administrativní zajištění všech těchto činností.

Výběr a získávání pracovníků je důležitou fází formování pracovní síly organizace. Hodně se vžil termín nábor pracovníků, je ale třeba zdůraznit, že pojetí získávání pracovníků a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů rozlišuje. Nábor znamená zpravidla získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, moderní pojetí získávání zaměstnanců usiluje nejen o vnější zdroje ale hlavně o zdroje z vlastních zaměstnanců. V pojmu získávání pracovníků je implicitně obsažena snaha o hospodaření s pracovní silou a o zvyšování produktivity práce.

V procesu získávání pracovníků stojí naproti sobě dvě strany. První stranu zastupuje organizace se svou potřebou po pracovní síle a druhou stranu tvoří potencionální uchazeči o práci. Proces získávání pracovníků má zajistit požadovaný tok informací mezi zmíněnými stranami, aby potencionální uchazeči pružně reagovali na nabídku práce. Důležité je si uvědomit, že odezvu, která vzniká na nabídku práce, může výrazně ovlivnit sama nabídka práce ale také vnitřní a vnější podmínky. Názorně celou situaci popisuje model získávání pracovníků viz. schéma 2.6 (Koubek, 2007).

Schéma 2.6

### Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek str. 127

#### 2.6.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Na okolnostech či podmínkách, které můžeme dělit na vnitřní a vnější, závisí, jak budou potenciální uchazeči o pracovní místo reagovat na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci.

Co se týče vnitřních podmínek, tak ty souvisí jednak s organizací, která pracovní místo nabízí a jednak s konkrétním pracovním místem. Pokud se jedná o konkrétní pracovní místo, tak velmi důležitou roli hrají následující podmínky:

- a) povaha práce;
- b) požadavky na pracovníka (kvalifikace, vzdělání, zkušenosti aj.);

- c) postavení v hierarchii funkcí organizace;
- d) organizace práce a pracovní doby;
- e) rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti;
- f) pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody aj.);
- g) místo vykonávané práce.

Podmínky, které souvisejí s organizací mohou být:

- a) prestiž organizace;
- b) pověst organizace (serióznost ve vztahu k zákazníkům a zaměstnancům);
- c) význam organizace a její hospodářské výsledky;
- d) úroveň péče o zaměstnance v porovnání s ostatními organizacemi a všeobecné zaměstnanecké výhody;
- e) úroveň odměňování v porovnání s ostatními organizacemi;
- f) mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci;
- g) umístění organizace a životní prostředí v okolí podniku aj.;
- h) možnost vzdělávání nabízeného organizací a možnosti personálního rozvoje.

Mezi vnější podmínky získávání zaměstnanců, které se považují, za nejzávažnější patří:

- a) demografické podmínky, tj. proměnlivost reprodukce obyvatelstva, proměnlivost reprodukce pracovních zdrojů, kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce;
- b) ekonomické podmínky, které odrážejí cyklický vývoj národního hospodářství a jiné změny, které ovlivňují poměr mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle na trhu práce;
- c) technologické podmínky, které vytvářejí nová pracovní místa a likvidují či modifikují zaměstnání ve staré míře;
- d) sociální podmínky, které souvisejí s hodnotovými orientacemi lidí, se vzděláním, rodinnými orientacemi žen apod.;
- e) politicko-legislativní podmínky, ovlivňující proces získávání nových zaměstnanců např. umožňováním či omezováním zaměstnávání cizinců v tuzemsku nebo zaměstnáváním

tuzemců v zahraničí, regulují nebo neregulují podmínky na trhu práce, tvoří překážky diskriminace uchazečů o zaměstnání;

f) sídelní podmínky, jde hlavně o charakter osídlení v okolí organizace.

Vnitřní podmínky získávání pracovníků hlavně ovlivňují individuální rozhodování potencionálních uchazečů, jestli mají reagovat na nabídku práce. Vnější podmínky se jeví spíše objektivně a organizace je nemůže ovlivnit, ale musí je brát v úvahu při rozhodování (Koubek, 2007).

### **2.6.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků**

Jak již bylo uvedeno výše, podnik má možnost obsazovat pracovní místa jak z vnějších tak vnitřních zdrojů pracovních sil.

Hlavní vnější zdroje pracovních sil tvoří:

- a) volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní, kteří jsou registrováni jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce);
- b) absolventi škol nebo jiných institucí připravujících mládež na povolání;
- c) pracovníci jiných organizací, kteří došli k závěru, opustit nynějšího zaměstnavatele a hledat si něco nového nebo kteří k tomuto rozhodnutí došli z důvodu naší nabídky.

Doplňkovými vnějšími zdroji například mohou být:

- a) důchodci;
- b) ženy v domácnosti;
- c) studenti;
- d) pracovní zdroje v zahraničí.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- a) pracovníci, kteří jsou uvolněni v souvislosti s ukončením nějaké jiné činnosti nebo s jinými změnami v organizaci;
- b) pracovníci, které si organizace spoří v důsledku technického rozvoje;
- c) pracovníci, kteří postupem času a nabývajících zkušeností nyní mohou vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali doposud;
- d) pracovníci, kteří účelně pracují na daném pracovním místě, ale mají z neurčitých důvodů snahu a zájem dostat se právě uvolněné pracovní místo v jiné části organizace.

Výhody i nevýhody se dotýkají získávání pracovníků jak z vnějších tak vnitřních zdrojů. Nyní si uvedeme některé z nich:

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

Výhody:

- a) Do organizace mohou být zaneseny nové názory, myšlenky, zkušenosti, dovednosti, nové pohledy, poznatky zvenku.
- b) Rozsah talentů, schopností a zkušeností je mimo podnik daleko větší, než bychom mohli nalézt uvnitř podniku.
- c) Je levnější, snadnější a efektivnější najít si vysoce kvalifikovanou pracovní sílu z vnějšku než si je vychovávat v podniku.

Nevýhody:

- a) Adaptace a začlenění pracovníků je delší.
- b) Kontaktování, hodnocení a nalákání uchazečů je obtížnější a dražší (drahá inzerce).
- c) Možný vznik nepříjemností a neshod s dosavadními zaměstnanci podniku, kteří si mysleli, že se více hodili na obsazené místo.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

Výhody:

- a) Organizace dobře zná silné a slabé stránky uchazeče o pracovní místo.
- b) Uchazeč o pracovní místo zná dobře organizaci.
- c) Návratnost investic, které organizace vložila do vývoje pracovníků je lepší, stejně tak využití zkušeností nabytých v organizaci.
- d) Zvyšování motivace a morálky zaměstnanců.

Nevýhody:

- a) Mohou se objevit překážky v podobě pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.
- b) Soutěžení o povýšení mezi zaměstnanci může negativně působit na morálku a vztahy mezi pracovníky.
- c) Pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na pracovní místo, kde už nestačí plnit zadané úkoly.

Ve vyspělých zemích organizace často dávají přednost obsazování pracovníků z vnitřních zdrojů, jelikož je snadnější získat informace o vnitřních zdrojích než je zjišťovat z venku (organizace má k dispozici spoustu informací o pracovních místech, pracovnících, předstizích, kde a kdy dojde k uvolnění pracovního místa nebo pracovníka apod.). Dojde k odstranění zdoluhavého období přizpůsobení na práci, které u nových zaměstnanců zvenku znamená dočasně nižší pracovní výkon, odpadnou náklady na inzerci, výběr se stane pro podnik jednodušším apod. Organizace využije vnějších pracovních zdrojů až tehdy, když nelze pokrýt všechna pracovní místa z vnitřních zdrojů. Důležitá je spolupráce s úřady práce nebo jinými institucemi, které figuruji na trhu práce, případně se vzdělávacími institucemi (Koubek, 2007).



## **2.7 Jak zajistit pracovní sílu**

Základem dobrého vedení je výběr lidí v první fázi. Pokud se nacházíme na postu, ze kterého můžeme jmenovat své nejbližší spolupracovníky (např. jako ředitel, který jmenuje své náměstky), měli bychom tomuto kroku věnovat velkou pozornost. Na paměti bychom měli stále mít, že obsazujeme post, který má danou pracovní náplň. Na tento post hledáme člověka. Ne obráceně (Halík, 2008).

Proces náboru a výběru je něco podobného jako zkřížení mezi rybařením a rybí farmou. Nejdříve se musíme rozhodnout, jakou rybu potřebujeme chytit. To je proces definice pracovní pozice a analýzy. Dále je třeba rozvinout adekvátní inventář správného třídění ryb. Tímto myslíme nábor, který nás zahrne do rozhodnutí, jaký druh „návnady“ budeme potřebovat zajistit a jak ji rozmístit abychom uspěli. Jakmile se nám to podaří a rybu chytíme, tak musíme zjistit, jestli je to ten správný druh, předtím než ji chytíme do sítě a vyhodíme úlovek na břeh. To je proces výběru, a jelikož jsme začlenění ve vedení firmy a ne ve volnočasových aktivitách, tak čím lepší metody výběru použijeme, tím bude pro nás pravděpodobnější, že na břeh vyhodíme tu správnou rybu (Lewthwaite, 2007).

### **2.7.1 Metody náboru**

Poté co stanovíme požadavky na pracovní místo a oznámíme je lidem, můžeme zvážit, jak uchazeče hodláme najímat. Nábor je proces, při kterém si z daného výběru vybíráme pro nás to nejlepší co je k dispozici. Často se stává, že profesionálové pracující v oblasti náboru a výběru mohou ztratit z dohledu svoje cíle. V některých případech je také možné, že jednotlivci mohou začít nabírat ještě předtím, než skutečně ví, co pracovní pozice vyžaduje, neboť předpokládají (špatně), že jejich výběrové metody, které používají, vychrlí veliké množství vhodných kandidátů.

Bohužel je běžné, že úsilí vynaložené na roztřídění nevhodných uchazečů nás bude stát více, než je nutné, a bude mít za následek úpadek životní energie výběrových pracovníků. Jakmile

budeme mít za sebou pohovor s desátým či jedenáctým uchazečem, může se stát, že budeme příliš unavení na to, abychom si všimli dvanáctého uchazeče, který by mohl být na požadovanou pozici vhodným kandidátem. Efektivní nábor je takový, při kterém víme, co chceme.

Kvalitní nábor je také velkou měrou záležitostí selského rozumu. Je důležité používat správné metody pro volná pracovní místa, které chceme obsadit. Nábor je podobně jako prodej, o komunikaci: dostat ve správný čas k uchazečům ten správný vztah. Existuje několik kanálů, které jako poptávající po pracovní síle můžeme využít:

- ústní reklama,
- reklama v novinách,
- státní personální agentury (pracovní centra atd.),
- školicí projekty,
- služby pro volbu povolání,
- profesionální náborové agentury nebo
- žádosti bez určení pozice/spekulativní žádost o zaměstnání.

Je pouze na nás, které kanály si vybereme a které jsou pro danou pracovní pozici nejvhodnější, na nichž chceme umístit náš inzerát. Všechny mají své plusy a mínusy. Jsou lidé, kteří by například za žádných okolností neakceptovali spekulativní žádosti o zaměstnání, jelikož mnoho z nich pochází od nezaměstnaných lidí, to samé platí i pro pracovní centra. V zájmu selského rozumu a poctivé praxe bychom se měli pokusit dostat k co nejvíce typům kandidátů. Nikdy nemůžeme vylučovat kandidáty ještě před výběrovým procesem, nebo vlastně v jakékoliv fázi, na základě předsudků (Lewthwaite, 2007).

### 2.7.2 Výběr zaměstnance z vlastních řad

Podřízené si vybíráme nejen formou výběrového řízení, ale také povyšováním svých podřízených. Povyšování by pro nás mělo být snadnější než výběrové řízení. Výhoda spočívá v tom, že známe kladné i záporné stránky zaměstnance, kterého navrhuje na povýšení. Musíme myslet na to, že každý člověk má hranici svých schopností. Existují jedinci, kteří to „dotáhli“ z obyčejného zaměstnance až na post ředitele firmy. Jsou však i takové případy, kdy například oblíbený a dobrý šéf oddělení, povýšený na post náměstka, úplně na této pozici „vybouchl“. Jeho hranice schopností byla prostě překročena.

Při výběru bychom se měli soustředit zejména na to, zda se zaměstnanec první ptá na práci, nebo na výhody funkce. Rozhodujícím faktorem by mělo být to, že se adept v první řadě zajímá o to, jak může pomoci firmě, a teprve potom, co firma může udělat pro něho. Pokud daný uchazeč ve zkušební době dokáže, že je pro firmu přínosný, pak je třeba, aby firma naopak ukázala, že se chová jako matka a ne jako macecha. Námi vybraní pracovníci by měli mít sebevědomí a měli by si uvědomovat svoji sílu při rozhodování.

Mezi další důležitá kritéria patří schopnost převzít odpovědnost a schopnost samostatného rozhodování. Vedoucí pracovníci by měli vždy pokládat za důležité se umět dobře rozhodnout. Nikdy není možné mít skóre v rozhodování „sto procent dobře plus“. U dobrého manažera však musí plusy výrazně převyšovat nad minusy, a to hlavně u zásadních úkolů (Halík, 2008).

### 2.7.3 Pomoc z agentury

Velké a střední společnosti si velmi často zadávají výběr zaměstnanců, bez ohledu na posty, u personálních agentur. Zadáme si požadavky, podle kterých bychom chtěli zaměstnance, a agentura nám tyto uchazeče dodá. Konečný výběr, jestli Martin nebo Lukáš, záleží na jenom na nás.

Tento výběr bychom neměli nikdy podceňovat a měli bychom se na něj dokonale připravit. Důvěřovat ale prověřovat. Stává se, že při výběru podřízených se do životopisů dá napsat

cokoli. Uchazeči, pokud se tedy přímo nejedná o absolventy škol, si často leccos přikráší ve snaze zlepšit svou pozici a uplatnit se na trhu práce. Výběr zaměstnanců je velice důležitý neboť výběrem nevhodného kandidáta se připravíme nejen o peníze, ale hlavně o drahocenný čas.

Pokud dojde k tomu, že zaměstnance propustíme po dvou měsících zkušební doby, tak ztratíme mnohem více než jen dva měsíce. Vynaložili jsme finanční prostředky na režijní náklady a jeho plat, které se minuly účinkem, věnovali jsme zaměstnanci svůj čas, možná také čas našich kolegů, a představili jsme ho svému okolí ve firmě i mimo ni.

Není to příjemné pro nás, pro náš podnik a určitě ani pro naše obchodní partnery, kteří už navázali s daným zaměstnancem kontakt, pokud tomu funkční zařazení přijímaného pracovníka odpovídá. Obchodní partneři si tím pádem budou muset zvykat na novou tvář. Toto nás však může potkat, i když si vybereme správně. Každá strana má právo odejít ve zkušební době bez udání důvodu. Takže se může stát, že zaměstnanec řekne „děkuji“ zítra nepřijdu. A my s tím nenaděláme vůbec nic.

Pokud se objeví člověk, o kterém si budeme myslet, že by mohl být pro firmu přínosem, snažíme se zjistit, proč chce odejít, co ho k tomu vede a zda není v našich silách jeho rozhodnutí změnit. Pokud se nestalo to, že by nedostal někde jinde zajímavější nabídku a nejedná se pro něho o nepřekonatelnou překážku, je možné, že své rozhodnutí nakonec změní.

A pokud se tak nestane, tak se možná dozvíme něco o firmě nebo o sobě, o tom, co by mohlo eventuálně odradit od spolupráce s námi další případné uchazeče. Každá taková informace je v tomto případě pro podnik velice důležitá (Halík, 2008).

#### **2.7.4 Časový plán výběru**

Je potřeba si stanovit, kolik kol bude výběrové řízení mít. V případě většího počtu uchazečů se vyplatí požádat i zaslání fotografie. Celou výběr se nám zpřehlední.

## Rozvrh výběru

1. **První kolo** – seznámíme se se všemi žádostmi o přijetí.
2. **Druhé kolo** – všechny uchazeče, kteří splňují naše kritéria, si pozveme.

Všem uchazečům sdělíme termín, do kterého budou vyrozuměni o výsledku řízení. Je možné se domluvit tak, že budeme ke konkrétnímu datu toho roku informovat jen vybrané uchazeče. Ten uchazeč, který do tohoto termínu nebude vyrozuměn, v řízení neuspěl. Termín je nutné dodržet.

3. **Třetí kolo** – v případě potřeby omezíme výběr na dva až tři nejlepší uchazeče (násobeno počtem míst, která potřebujeme ve firmě obsadit). Opět musíme oznámit termín našeho rozhodnutí (Halík, 2008).

### 2.7.5 Vlastní pohovor

Měli bychom mít na mysli, že nic není dokonalé, tedy ani náš „čich na lidi“. Z tohoto důvodu se chovejme pokud možno pragmaticky. Je dobré zavést jasné kategorie: otázky – odpovědi – bodový systém – výsledek.

Svým osobním přístupem bychom měli napomáhat tomu, aby se atmosféra uvolnila. Uchazeči, kteří přišli k pohovoru, mohou být kvalitní, ale jejich výkon přirozeně ovlivňuje strach či tréma. Každý člověk je v takové situaci více či méně nervózní.

- Můžeme začít s dotazem, zda uchazeč z internetu nebo z doslechu ví něco o naší firmě.
- Seznámíme uchazeče s firmou – krátce pohovoříme o tom, čím se zabýváme.
- Budeme uchazeče informovat nejen o výhodách ale i o nevýhodách.
- Měli bychom být konkrétní, věcní a struční.
- Vysvětlíme pracovní náplň nabízeného místa.
- Požádáme uchazeče, aby se vyjádřil k našemu představení firmy.
- V případě, že bude uchazeč jevit zájem, zeptáme se, jak by se choval v některých situacích, které jsou pro vypsanou pozici typické.

- Držme se tématu pohovoru.
- Volíme správné dotazy.
- Pokud máme tu možnost, využijeme praktické ověření zkušeností uchazeče, které uvedl ve svém životopisu – například simulace telefonování na vnitřních linkách, znalosti práce na počítači, znalost cizího jazyka slovem i písmem atd.
- Pokud potřebujeme, vytvoříme na základě testu osobnostní profil uchazeče, s jeho souhlasem.
- Musíme si dát pozor na ty uchazeče, pro které se výběrová řízení stala koníčkem. Jsou v těchto situacích zběhlí, mohou nás snad zmást a najednou zjistíme, že výběrové řízení už řídí uchazeč.
- Pokud uchazeč často zmiňuje větu „to pro mne není problém“, mělo by nás to varovat. Je to do budoucna problém.
- Pokud během rozhovoru přijdeme na to, že uchazeč se pro danou funkci nehodí, nemusíme se bát a můžeme pohovor taktně ukončit a uchazeči vysvětlit, že to „není jeho šálek čaje“. Je zbytečné v něm uchovávat nějakou naději. Je to korektní pro uchazeče, ten navíc nemusí ztrácet čas a může se rychle uplatnit tam, kde uspěje. A my získáme čas pro jiného zájemce (Halík, 2008).

#### **2.7.5.1 Čeho se vyvarovat**

- Zdali se nám někdo jeví jako fluktuant, a přitom se nám zdá jako vhodný uchazeč, prověříme si ho pomocí referencí. Vyhneme se tím budoucím potížím.
- Pozor na konkurenci – může se stát, že uchazeč bude nastrčený „špión“ a dostane se tak k citlivým informacím, které předá svému „chlebodárci“. Toto není žádné sci-fi ale tvrdá realita. Stává se to hlavně u velkých firem, které se potýkají s přetlakem některých výrobků na trhu.
- Pozor na uchazeče, kteří „skáčou“ v průběhu zkušební doby od jedné firmy ke druhé a překonávají tím období čekání na lépe placené místo.

- Jestli-že žádný z uchazečů nesplňuje naše požadavky, nikoho nebudeme přijímat a po čase vypíšeme nové výběrové řízení. Je třeba se pokusit zjistit, proč se nenašel žádný schopný adept, a v případě že chybu najdeme, upravíme inzerát na pracovní místo.
- Pokud se stane to, že se na místo, kde požadované vzdělání je jen středoškolské, hlásí uchazeč s vysokou školou, musíme zvážit jeho přijetí. Může se jednat o vysokoškoláka, který má s bídou úroveň středoškoláka, nebo chce překlenout období, v němž nemůže sehnat odpovídající zaměstnání. Potom je takový uchazeč pro nás z hlediska perspektivy nezajímavý. Ovšem i na toto se musí dávat pozor. Jedná se o individuální záležitost.
- Musíme mít vždy na paměti, že pokud vedeme tým tak hledáme dalšího týmového hráče. Je důležité si ověřit, zda je dotyčný uchazeč ochoten pracovat pro tým. Jinak zničíme mnoho let naší práce a na místo přínosu se objeví ztráta.

Pokud plánujeme, obsazení zvláště exponovaného místa je nutné upozornit uchazeče, že budou podrobeni psychologickým testům, které bude mít na starost oprávněný externí nebo interní pracovník naší firmy. Zúčastnit se pochopitelně mohou jen ti uchazeči, kteří vyslovili s tímto testem písemný souhlas. Ti, kteří na tento test nepřistoupí, se tím sami dobrovolně vzdávají účasti na výběrovém řízení. Toto rozhodnutí nám do budoucnosti ušetří případná nedorozumění a možná i soudní řízení (Halík, 2008).

#### **2.7.6 Stanovení kritérií výběru**

Měli bychom si připravit pro všechny uchazeče stejné otázky a jejich hodnocení. Klidně můžeme použít hodnocení jako ve škole, od jedničky do pětky (případně od A do E, do desítky a podobně). Dobrá pomůcka je používat znaménka plus a minus, například A+ nebo B-. Bude nám to nápomocno při rozhodnutí v případě posouzení většího počtu uchazečů.

Musíme si předem stanovit důležitost a váhu jednotlivých kritérií vzhledem k pozici, kterou chceme obsadit. Například pokud potřebujeme obsadit pozici nástrojaře, je zbytečné požadovat jedničkový profesní životopis napsaný na počítači a odpovídající standardizované podobě. Do kolonek „silné a slabé stránky“ si vždy musíme poznamenat osobní přednosti nebo slabiny

uchazeče o zaměstnání a ohodnotíme je. Do kolonky „požadované“ si stanovíme jejich závažnost vzhledem k profesi (Halík, 2008).

### **2.7.7 Celkový dojem**

Běžně se stává že, když se s někým setkáme poprvé, vytvoříme si o něm „první dojem“. Měli bychom počítat s tím, že uchazeč má zájem u nás pracovat, nepřišel si prohlédnout nás. A proto se na jednání určitě připravil. Velkou roli hrají následující „nenápadné ukazatele“ (Halík, 2008).

### **2.7.8 Vodítka při vytvoření „prvního dojmu“**

- Jakmile uchazeč vstoupí do místnosti – přirozeně, váhavě, suverénně, vystrašeně a tak dále.
- Pozdrav. Očekává se samozřejmě pozdravení „dobrý den“, ale měli bychom sledovat, jak tento pozdrav vysloví. Zda jej vysloví váhavě nebo pozdrav jen zamumlá.
- Zkuste si všimnout, zda uchazeč odložil žvýkačku. Je nevhodné vést rozhovor s člověkem, který u toho žvýká.
- Podání ruky. Nikdo si nepřeje, aby mu dotyčný drtil ruku a třásl s ní tak dlouho až nám vykloubí rameno. Stejně tak nepříjemné je podání ruky tak, jako by nám ji podala „leklá ryba“
- Vhodné oblečení. I kdyby bylo venku veliké horko tak by bylo velice nezdvořilé přijít na pohovor v triku a kraťasech.
- Body k dobrému jsou zajisté důstojnost, přirozenost a přiměřená sebejistota uchazečova vystupování.
- Poměrně důležitým vodítkem je, jak umí uchazeč naslouchat a vstřebávat informace.
- Při rozhovoru je dobré si všímat, co dělá uchazeč s rukama – hraje-li si s tužkou, když mluví, dává-li si ruku před ústa, co dělá s nohama atd.
- Udrží uchazeč oční kontakt?
- Nepřehání to s nadšením?
- Jak se u uchazeče projevuje zájem a jak nezájem?



- Jak se komplexně adaptuje na změny v jeho prostředí?

To vše a ještě mnohem více dává dohromady celkovou image (Halík, 2008).

## **2.8 Hodnocení a závěrečný výběr kandidátů**

Cílem závěrečné fáze procesu přijímání je získání dodatečných informací o vybraných uchazečích, na souhrnné vyhodnocení informací a provedení konečného rozhodnutí.

### **2.8.1 Ověřování referencí**

Informace, které jsme zjistili o uchazeči z jeho životopisu, a na základě rozhovoru jsou důležité pomůcky k jeho poznání, nemohou však nahradit dlouhodobější pracovní zkušenosti s kandidátem. Pokud hledáme někoho na významnější pozici, nesmíme nikdy přijmout nového zaměstnance bez důkladného ověření jeho zázemí.

Zjišťování požadovaných referencí má dva základní cíle: ověřit si informace, které jsme získali od uchazeče, a získat nestranný názor na to, jak se uchazeč o práci doopravdy chová. V případě, že kontaktujeme osoby, poskytující reference je žádoucí omezit otázky jen na zjištění pracovního chování uchazeče. Je na místě získat ověření údajů o vzdělání, reference od nadřízených a spolupracovníků a reference od profesních organizací a asociací (Urban, 2003).

### **2.8.2 Závěrečný výběr**

Konečné rozhodnutí o výběru správného kandidáta je založeno na porovnání informací, které získáme ze tří uvedených zdrojů – z životopisu kandidáta, poznámek z rozhovoru a ověřování referencí – s předem stanovenými požadavky nebo kritérii výběru.

Manažeři se často nacházejí pod tlakem úkolů a z tohoto důvodu mají někdy tendenci se uchýlovat ke „krátkému spojení“: nemají moc času, na jejich bedra se valí řada dalších projektů a volné místo chtějí obsadit co nejdříve. Volba vhodného kandidáta je oblastí, ve které „krátká

spojení“ nelze dovolit. Pokud chceme skutečně nalézt nejlepšího kandidáta pro danou pozici, tak do toho musí manažer vložit určitou časovou investici: na jeho správném rozhodnutí závisí budoucí chod organizace.

Ve snaze vybrat toho nejlepšího uchazeče se musíme vyvarovat i některých poměrně častých chyb. K tomu nám mohou pomoci dva základní typy: být objektivní a nedávat na předsudky.

**Objektivita hodnocení.** Může se stát, že preference některých kandidátů může být někdy založena na osobním charakteru nebo jejich osobnosti, a to bez ohledu na jejich zkušenosti nebo pracovní schopnosti. Pokud k nějakému kandidátovi máme vyvolané sympatie, může to zapříčinit, že tím přehlédneme jeho negativní vlastnosti, naproti tomu lépe kvalifikovaní, nicméně sociálně méně zkušení uchazeči mohou mít tendenci získávat nižší hodnocení. Při hodnocení musíme postupovat objektivně. Měli bychom se zaměřit na požadavky dané pozice, zkušenosti, schopnosti a hlavně se nenechat ovlivnit uchazečovými vlastnostmi, které jsou pro úspěšný výkon naprosto nepodstatné. Může se stát, že při rozhodování, které se týká výběru mezi dvěma skoro totožně schopnými, a kvalifikovanými uchazeči dojdeme do patové situace. Po tom co zvážíme všechny objektivní údaje a analytická hlediska nemusíme dosáhnout toho, že se nám podaří najít jednoznačného vítěze. Toto se často řeší zpravidla sázkou na naší osobní intuici.

**Předsudky.** Schopnosti a zkušenosti jsou těmi faktory, které by měly rozhodovat o hodnocení kandidátů, nikoli předsudky vůči určité kategorii potencionálních zaměstnanců. Osobní předsudky jsou zcela nepřípustné, jelikož mohou při výběru uchazečů poškodit nejen organizaci z právního hlediska, ale i z pohledu reálné výkonnosti (Urban, 2003).

### 2.8.3 Finální rozhodnutí

Prvním krokem při závěrečném výběru kandidátů je zpravidla rozdělení uchazečů do tří skupin: vítězné skupiny, do kterých spadají všichni, kteří splňují všechna základní kritéria, skupiny „potencionálních vítězů“, které tvoří osoby, jejichž některé předpoklady jsou sporné (ať již z důvodů nepřesvědčivé konverzace u rozhovoru nebo krátké zkušenosti) a které proto přicházejí pro přijetí v úvahu pouze podmíněně a nakonec skupiny „poražených“, tedy těch uchazečů, kteří jsou pro danou pozici naprosto nepřijatelní.

Ti uchazeči zařazení do první skupiny postupují do dalších fází pohovorů. V případě obsazování významných pozic pak zpravidla dojdeme ke konečnému výběru dvou kandidátů a ti absolvují závěrečný rozhovor s vedoucím představitelem organizace. Počet a úroveň rozhovorů, kterých se uchazeči zúčastní, závisí na významu a povaze dané pozice. Výsledkem těchto pohovorů a důležitým krokem k finálnímu rozhodnutí by mělo být pořadí uchazečů k jejich vhodnosti na dané pracovní místo. Bezprostředně po tomto kroku musí následovat nabídka učiněná kandidátovi, který se v našem výběru umístil na prvním místě. S nabídkou nemůžeme čekat dlouho, jelikož je možné, že uchazeč prošel pohovory i u konkurentů a tudíž se může stát, že nám ho konkurence „vyfoukne“. V případě, že se nám nepodaří získat ani jednoho uchazeče z vítězné skupiny, tak se musíme obrátit ke skupině „potencionálních vítězů“ a zamyslet se nad tím, jak by bylo třeba zapracovat na této skupině, aby se z daných uchazečů stali kandidáti vyhovující všem klíčovým vlastnostem (Urban, 2003).

### **3 Analýza a výzkum pracovních sil**

V této kapitole se zaměříme na praktickou část bakalářské práce. Je zde popsán postup analýzy a výzkumu pracovních sil společnosti Robe lighting s. r. o. Dále jsou zde uvedeny výsledky sběru dat od respondentů, údaje z pracovního úřadu a personálního oddělení společnosti a veřejné statistiky.

#### **3.1 Analýza lidských zdrojů ve společnosti Robe lighting s.r.o.**

Předmětem analýzy je zjistit požadované informace pro společnost Robe lighting s. r. o. Zjistit, zda je v okrese Vsetín dostatečný počet pracovních sil v oborech elektro, elektroinženýr a nižší management s dobrou znalostí angličtiny a zda se má personální oddělení společnosti zaměřovat při výběrových řízeních na hledání zaměstnanců i mimo okres. Dále pomocí dotazníku je zjištěno, jaké je u veřejnosti podvědomí o naší firmě. Zдали se o firmě ví a jaká by mohla být nabídka práce ze strany dotazovaných.

##### **3.1.1 Sběr údajů**

Pomocí sestaveného dotazníku, který jsme si vytvořili ke sběru údajů od veřejnosti, jsme chtěli zjistit jaké je podvědomí veřejnosti o firmě Robe lighting s. r. o. a dále zjistit informace ohledně požadavků na zaměstnání. Dotazník měl 13 otázek a byl zcela anonymní. Dali jsme dohromady výsledky od 100 respondentů, kteří pocházeli z okresu Vsetín. Nejvíce z nich bylo z okolí Valašského Meziříčí. První co jsme chtěli zjistit, bylo, které podniky v okrese Vsetín jsou pro veřejnost nejatraktivnějším zaměstnavatelem a zda v tomto výběru figuruje naše firma. Výsledky dopadly pozitivně. Robe lighting s. r. o. figuruje na druhém místě v celkovém žebříčku, který můžeme vidět v tabulce 3.1.1.1. Do tabulky jsme uvedli společnosti, které byly v dotazníku zmíněny alespoň dvakrát. Celkový počet uvedených společností činil 53 a do zúženého výběru postoupilo 21 nejatraktivnějších společností. To, že se Robe lighting s. r. o. umístilo, mezi prvními třemi určitě bereme jako úspěch. S odpověďmi na tuto otázku jsme však

nebyli příliš spokojeni. Respondenti měli uvést 3 – 5 firem, které jsou pro ně nejatraktivnějším zaměstnavatelem, ovšem došlo k tomu, že ve většině odpovědí figurovala jen 1 – 3 firmy.

Tabulka 3.1.1.1

Pořadí nejatraktivnějších zaměstnavatelů v okrese Vsetín

Pořadí	Společnost	Počet
1	Deza a. s.	30
2	Robe lighting s. r. o.	22
3	Schott solar s.r.o.	21
4	MP Krásno a .s.	11
5	CS Cabot s. r. o.	10
6	ON SEMICONDUCTOR CZ s. r. o.	9
7	Block a. s.	7
8	Čez a. s.	5
9	Remak a. s.	5
10	Mlékárna Valašské Meziříčí s. r. o.	4
11	WOCO s. r. o.	3
12	Gumárny Zubří	3
13	Hirsman	3
14	Spedos s. r. o.	3
15	CIE UNITOOLS PRESS a.s.	2
16	Irisa výrobní družstvo	2
17	ALPINE Bau CZ s. r. o.	2
18	Kraft foods	2
19	Austin Detonator s. r. o.	2
20	FASTAV DEVELOPMENT- AOC, s.r.o.	2
21	Idet	2

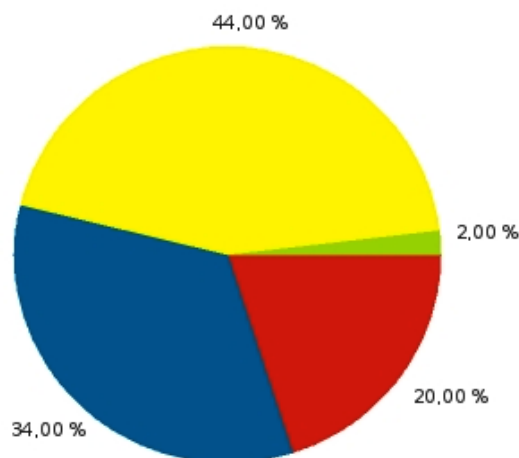
Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že 74 % respondentů zná Robe lighting s. r. o. a z nich 95 % ví, čím se zabývá. Ovšem respondenti si nebyli jisti tím, zda jde o českou nebo zahraniční společnost. Výsledky dopadly velice vyrovnaně. Českou tipovalo 54 % respondentů a zahraniční 46 %. Domníváme se, že je to způsobeno orientací společnosti na zahraniční trhy. Českému trhu se Robe lighting s. r. o. příliš nevěnuje. Výsledky ohledně otázky na zjištění

počtu zaměstnanců dopadly tak, že 44 % dotazovaných uvedlo 50 – 149 zaměstnanců, 34% uvedlo 150 – 499 zaměstnanců, 20 % uvedlo 500 a více a jen 2 % z dotazovaných uvedla 1 – 49 zaměstnanců. Tento poměr můžeme vidět na grafu 3.1.1.2.

Graf 3.1.1.2

Poměr počtu zaměstnanců pracujících v Robe lighting s. r. o.



Zdroj: dotazníkové šetření

Poté jsme chtěli zjistit, jestli veřejnost zná jen název firmy nebo jestli skutečně ví, co společnost doopravdy dělá. Výhradně výrobní činnost uvedlo 80 % dotazovaných, 16 % nevědělo čím se Robe lighting s. r. o. zabývá, 2 % uvedla služby a další 2 % uvedla výrobu a prodej. Zhruba polovina lidí má ve firmě někoho známého, kdo je tam zaměstnán. Přesně to bylo 52 %. Na otázku zda je dotyčný člověk ve firmě spokojený drtivá většina odpověděla, že je. Nespokojen neuvedl do dotazníku nikdo. Když jsme chtěli vědět, zdali by byla společnost Robe lighting s. r. o. pro respondenty atraktivním zaměstnavatelem, tak 74 % uvedlo, že ano. Zbytek odpověděl ne.

Dále jsme se snažili od respondentů zjistit, v kterých oborech jsou na trhu práce uplatnitelní a v čem jsou pracovně užiteční. Celkový počet oborů skončil na čísle 56, přičemž nejčastěji uváděným oborem byl ekonomický úsek. Je to dáno tím, že ve městě Valašské Meziříčí existuje

Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická a tudíž je zde tím pádem větší počet ekonomicky zaměřené pracovní síly. Výsledky dalších oborů jsou uvedeny v tabulce 3.1.1.3.

Tabulka 3.1.1.3

Seznam oborů, ve kterých jsou respondenti  
na trhu práce uplatnitelní

Obor	Množství osob
Administrativa	11
Logistika	6
Ekonomika	24
Personalistika	12
Konstrukce, vývoj strojních součástí	2
Marketing	13
Management	8
Účetnictví	10
Obchod	6
Propagace	5
Cizí jazyky	7
Právo	4

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka, na kterou jsme chtěli znát odpověď, byla, o jakou pracovní pozici mají respondenti ve společnosti Robe lighting s. r. o. zájem. Většina zmíněných pracovních pozic, byla ekonomického směru. Důvod byl stejný jako u předešlé otázky. Nejvíce byla zastoupena pozice manažera a poté účetní. U ostatních pozic už nedocházelo k takovým četnostem. Všechny pracovní pozice a počty respondentů jsou uvedeny v tabulce 3.1.1.4.

Tabulka 3.1.1.4

Seznam oborů, o které mají respondenti  
v naší společnosti zájem

Pracovní pozice	Množství osob
Administrativa	9
Konstrukér, projektový manažer	2
Manažer	24
Ekonom	10
Propagace	7
Personalista	11
Logistik	7
Účetní	17
Marketing	9
Obchodní zástupce	7
Sekretářka	8

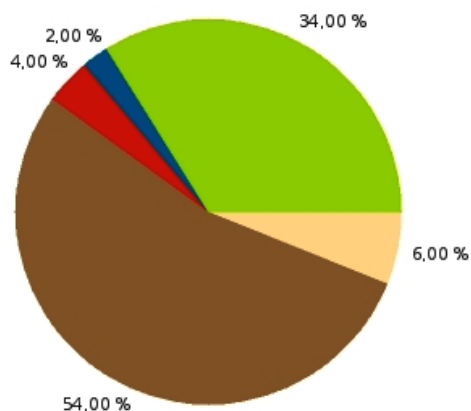
Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední otázka, která byla na respondenty nachystána, měla zjistit co je pro ně nejdůležitější při výběru pracovního místa. Tím hlavním byl pro většinu plat, procentně byl zastoupen 54 %, dále pak s 28 % bylo pracovní místo, 8 % kolektiv, 4 % benefity, 4 % pracovní doba a 2% vzdálenost do zaměstnání. Poslední otázkou jsme od respondentů chtěli zjistit podle čeho myslí, že si zaměstnavatelé vybírají své zaměstnance. Nejvíce byly zastoupeny zkušenosti a to 54 %, následovalo vzdělání s 34 %, nic konkrétního 6 %, jazykové znalosti 4 %, pohlaví 2 %. Graficky máme tyto hodnoty zaznamenány v grafu 3.1.1.5.



Graf 3.1.1.5

Poměr faktorů ovlivňujících výběr zaměstnanců



Zdroj: dotazníkové šetření

### 3.1.2 Data z pracovního úřadu

Data z pracovního úřadu ohledně námi požadovaných pozic jsem získal z pracovního úřadu Zlín, kde se nachází krajská pobočka. Data se týkala počtu uchazečů, kteří jako požadované zaměstnání uvedli některý z námi požadovaných oborů z okresu Vsetín. Tyto počty jsou však evidované k 31. 12. 2011. Z letošního roku se mi nepodařilo získat žádná data, jelikož úřady práce přecházely od 1. 1. 2012 na novou databázi uchazečů a z ní mi nejsou schopni poskytnout žádné informace. Nicméně data, která jsme získali, se týkala čtyř pracovních profesí, které jsme požadovali: inženýr elektronik, technik elektronik, mechanik a opravář elektronických přístrojů, montážní dělník elektrických, energetických a elektronických zařízení. Počty o těchto profesích jsou uvedeny v tabulce 3.1.2.

Tabulka 3.1.2

Údaje o profesích z pracovního úřadu

Profese	Počet
Inženýři elektronici	3
Technici elektronici	11
Mechanici a opraváři elektronických přístrojů	16
Montážní dělníci elektrických, energetických a elektronických zařízení	57

Zdroj: úřad práce Zlín

### 3.1.3 Statistiky personálního oddělení Robe lighting s. r. o.

Kvůli zjištění poměru uchazečů o práci z úřadu práce a poptávkou ze strany společnosti jsme potřebovali dát dohromady statistiky ohledně výběrových řízení ve firmě. Zajímala nás pozice, na kterou se výběrové řízení vedlo, datum výběrového řízení, počet uchazečů, počet kandidátů, kolik z nich bylo vybráno, kolik přijato a kolik jich bylo propuštěno ještě ve zkušební době. Období výběrových řízení nám udává dobu dvou let, od ledna 2010 do ledna 2012. Tyto údaje nám zaznamenává tabulka 3.1.3

Mezi statistikami personálního oddělení, které se týká výběrových řízení od ledna 2010 do ledna 2012, chybí některé námi požadované obory. Inženýr elektronik se ve výběrových řízeních neobjevil ani jednou, technik elektronik také ne avšak byla zde zastoupena podobná profese a tou byl technik elektro konstrukce. Mechanici a opraváři elektronických přístrojů byli v tabulce uvedeni pod pojmem elektromechanici, nicméně z tak velkého počtu uchazečů jich bylo přijato velice malé číslo. V srpnu 2011 byl z 13 uchazečů přijat 1 a v lednu 2012 z 59 uchazečů byli přijati pouze 3. Montážní technici elektrických, energetických a elektronických zařízení se také nenacházeli ve výčtu výběrových řízení za dané období.

Tabulka 3.1.3

## Seznam výběrových řízení v Robe lighting s. r. o.

Pozice	Datum výběrového řízení	Počet uchazečů	Počet kandidátů	Vybráno	Přijato	Propuštěno ve zkušební době
Marketing manager	01/2010	52	7	1	1	
Programátor	02/2010	27	5	2	2	
Sales assistant	02/2010	68	10	2	2	
Grafik	01/2011	16	6	1	1	
Specialista nákupu	03/2011	37	3	1	1	1
Webmaster	04/2011	6	3	1	1	
Sales assistant	04/2011	29	10	1	1	
Technik elektro konstrukce	05/2011	36	6	2	2	
Technická podpora prodeje	05/2011	22	5	2	2	
Specialista nákupu	05/2011	10	3	1	1	
Specialista balení	06/2011	21	1	1	1	
Servisní technik	08/2011	17	5	1	1	1
Elektromechanik	08/2011	13	5	1	1	
Finanční ředitel	08/2011	32	15	1	1	
Sales assistant	09/2011	80	10	1	1	
Zámečnick	09/2011	47	10	1	1	
Specialista ERP	09/2011	14	2	0	0	
Elektromechanik	01/2012	59	10	3	3	

Zdroj: personální oddělení Robe lighting s. r. o.

### 3.2 Veřejné statistiky

Tato kapitola se zabývá veřejnými statistikami, které jsme získali z internetových stránek českého statistického úřadu. Data, která jsme použili, jsou v návaznosti na námi řešenou analýzu. Jednalo se tudíž o pracovní síly, nezaměstnanost a zaměstnanost.

### 3.2.1 Počet pracovních sil

Tabulka 3.2.1 nám udává počty pracovních sil za rok 2011. Data jsou získána z českého statistického úřadu. Měřicí jednotka je zde tisíc osob. Pro porovnání jsem uvedl hodnoty za celou Českou republiku a za Zlínský kraj.

Tabulka 3.2.1

Statistiky pracovních sil za rok 2011

Oblast	Počet pracovních sil					Počet pracovních sil, ženy				
	Celkem	v tom ve věku				Celkem	v tom ve věku			
		15-29 let	30-44 let	45-59 let	60 a více let		15-29 let	30-44 let	45-59 let	60 a více let
Česká republika	5 257,6	970,7	2 200,5	1 810,6	275,9	2 290,8	389,4	954,7	851,9	94,9
Zlínský kraj	290,6	52,7	121,3	103	13,6	127,4	20,7	53,9	48,2	4,7

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze: práce a sociální statistiky – práce a mzdy ze dne 26. května 2012 [online]. ČSÚ [cit. 2012-04-27]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola\\_id=15&expand=1&](http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=15&expand=1&)

Podle věku uvedeného v tabulkách můžeme snadno zjistit, že největší zastoupení pracovní síly je u lidí ve věku 30 – 44 let, a to jak v celé České republice, tak ve Zlínském kraji. Co se týká počtu pracovních sil ve Zlínském kraji, tak se jejich počet oproti roku 2010 zvýšil. V roce 2011 byl celkový stav (muži) 290 600 pracovníků a v roce 2010 byl stav 288 500. Došlo k nárůstu pracovní síly o 2 100. Počet pracovních sil mezi ženami v roce 2011 činil 127 400. Zde došlo také k nárůstu pracovní síly oproti roku 2010 a to o 1 100.

### 3.2.2 Míra zaměstnanosti

V tabulce 3.2.2 můžeme vidět míru zaměstnanosti v roce 2011. Jako u předešlé tabulky jsem zde zvolil pro porovnání jak celou Českou republiku, tak Zlínský kraj. Dále je do tabulky zaneseno nejvyšší dokončené vzdělání. Měřicí jednotkou je zde procento. Nejvyšším procentem je zde zastoupena věková kategorie 40 – 44 let v obou oblastech. Ve Zlínském kraji je dokonce tato hodnota o něco vyšší, než je tomu v celé České republice. Statistiky zaměstnanosti ve Zlínském kraji oproti roku 2010 mírně vzrostly, na celkové hodnotě to bylo jen o 1 %. V celé České republice tato hodnota v roce 2011 celkem narostla jen o 0,2 % oproti roku 2010.

Tabulka 3.2.2

Statistiky míry zaměstnanosti za rok 2011

Oblast/vzdělání		Míra zaměstnanosti											
		Celkem	15 - 19 let	20 - 24 let	25 - 29 let	30 - 34 let	35 - 39 let	40 - 44 let	45 - 49 let	50 - 54 let	55 - 59 let	60 - 64 let	65 a více let
Česká republika		54,4	3,9	41,7	73,6	77,0	84,9	89,0	88,8	84,7	69,3	25,8	4,6
v tom nejvyšší dokončené vzdělání	Základní a neukončené základní	15,3	0	0	38,4	54,0	53,3	59,5	63,4	60,4	41,1	8,2	0,9
	Střední bez maturity	59,0	0	0	78,5	79,8	84,6	87,9	86,3	82,2	67,7	22,9	3,0
	Střední s ma- turitou	60,3	0	0	75,3	77,8	87,8	92,1	92,1	90,3	75,8	27,7	6,0
	Vysokoškolské	72,7	0	0	74,5	77,0	86,7	93,9	96,6	94,1	89,8	52,3	15,6
Zlínský kraj		53,0	2,4	41,4	71,8	77,9	86,9	90,3	88,9	78,3	66,9	22,6	4,2

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze: práce a sociální statistiky – práce a mzdy ze dne 26. května 2012 [online]. ČSÚ [cit. 2012-04-27]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola\\_id=15&expand=1&](http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=15&expand=1&)

### 3.2.3 Obecná míra nezaměstnanosti

Obecnou míru nezaměstnanosti nám znázorní čtyři tabulky, které budou udávat čtvrtletí roku 2011. Měřicí jednotkou je procento. Porovnávány budou subjekty budou muži a ženy opět v celé České republice a Zlínském kraji. Míra nezaměstnanosti 10. dubna 2012 v celé České republice činila 8,9 %. Zdrojem dat o počtech neumístěných uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadech práce je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Míra nezaměstnanosti je počítána jako podíl (v %) kde v čitateli zlomku je počet evidovaných neumístěných uchazečů o zaměstnání a ve jmenovateli celkový počet zaměstnaných z výběrových šetření pracovních sil (klouzavý roční průměr) plus počet evidovaných neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce (klouzavý roční průměr). Do počtu zaměstnaných se nezapočítávají ženy na další mateřské dovolené.

Tabulka 3.2.3.1

1. čtvrtletí 2011

Oblast	Celkem	Muži	Ženy
Česká republika	6,4	5,5	7,6
Zlínský kraj	7,3	5,4	9,7

Tabulka 3.2.3.2

2. čtvrtletí 2011

Oblast	Celkem	Muži	Ženy
Česká republika	6,7	5,8	8
Zlínský kraj	7,7	6,8	8,7

Tabulka 3.2.3.3

3. čtvrtletí 2011

Oblast	Celkem	Muži	Ženy
Česká republika	6,6	5,6	7,8
Zlínský kraj	6,7	5,8	8

Tabulka 3.2.3.4

4. čtvrtletí 2011

Oblast	Celkem	Muži	Ženy
Česká republika	6,4	5,5	7,6
Zlínský kraj	7,3	5,4	9,7

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze: práce a sociální statistiky – práce a mzdy ze dne 26. května 2012 [online]. ČSÚ [cit. 2012-04-27]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola\\_id=15&expand=1&](http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=15&expand=1&)

### 3.2.4 Uchazeči o zaměstnání

V tabulce 3.2.4. můžeme vidět statistiky českého statistického úřadu týkajících se uchazečů o zaměstnání za dobu šesti let. V porovnání opět figuruje Zlínský kraj, jelikož naše analýza je směřovaná na okres Vsetín nacházející se ve Zlínském kraji.

V porovnání statistik uchazečů o zaměstnání mezi roky 2010 a 2011 došlo k poklesu. V roce 2010 bylo uvedeno pro celou Českou republiku 561 551 uchazečů. Toto číslo v roce 2011 kleslo o 53 100 na 508 451 uchazečů o zaměstnání. Ve Zlínském kraji v roce 2011 došlo také k poklesu oproti roku 2010 z 33 386 uchazečů na 29 418.

Tabulka 3.2.4

Statistiky uchazečů o zaměstnání za šest let

Oblast	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Uchazeči o zaměstnání (k 31.12.)</b>						
<b>Česká republika</b>	448 545	354 878	352 250	539 136	561 551	508 451
<b>Zlínský kraj</b>	25 601	20 171	20 048	33 836	33 386	29 418

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: animované grafy – práce a mzdy ze dne 15. března 2012 [online]. ČSÚ [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: [http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/animovane\\_grafy\\_prace\\_a\\_mzdy](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/animovane_grafy_prace_a_mzdy)

### 3.2.5 Počet volných míst

Údaje z tabulky 3.2.5. sledují období od roku 2006 do roku 2011 a udávají nám kolísání počtů volných míst v České republice a ve Zlínském kraji. V období mezi roky 2010 a 2011 došlo k nárůstu volných pracovních míst v celé České republice o 4 981 a ve Zlínském kraji o 345.

Tabulka 3.2.5

Statistiky počtu volných míst za šest let

Oblast	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Počet volných míst (k 31.12.)</b>						
<b>Česká republika</b>	93 425	141 066	91 189	30 927	30 803	35 784
<b>Zlínský kraj</b>	5 111	6 683	4 272	1 252	1 245	1 590

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: animované grafy – práce a mzdy ze dne 15. března 2012 [online]. ČSÚ [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: [http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/animovane\\_grafy\\_prace\\_a\\_mzdy](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/animovane_grafy_prace_a_mzdy)



#### 4 Navržení vhodného řešení pro podnik

Předmětem analýzy bylo zjistit požadované informace pro společnost Robe lighting s. r. o. Chtěli jsme dojít k informacím, zda je v okrese Vsetín dostatečný počet pracovních sil požadovaných oborů s dobrou znalostí angličtiny a jestli se má personální oddělení společnosti zaměřit při výběrových řízeních na hledání zaměstnanců i mimo okres. Dále jsme chtěli zjistit, jaké je podvědomí o firmě mezi veřejností a zeptat se jaká by mohla být nabídka práce ze strany dotazovaných pomocí sestaveného dotazníku, na který odpovědělo 100 respondentů.

Co se týká vědomí veřejnosti o společnosti Robe lighting s. r. o., tak dotazování hodnotíme jako pozitivní. Nedošlo k tomu, že by někdo z respondentů odpovídal negativně či nespokojeně na jméno firmy. 74 % respondentů odpovědělo, že firmu zná, nicméně si myslím, že by toto číslo mohlo být vyšší, jelikož firma nevyvíjí přílišné aktivity k tomu, aby seznámila veřejnost o své existenci a o tom, čím se zabývá. Za úspěch považujeme zejména to, že jako druhý nejatraktivnější zaměstnavatel v okrese Vsetín, který tak vyplynul z dotazníku, byla zmíněna společnost Robe lighting s. r. o. Podle našeho názoru je velká škoda, že se firma příliš nezaměřuje na domácí trh. Chápeme to z jejího pohledu, že na zahraničních trzích čekají zajímavější nabídky a možnosti ale pro český trh je to smůla, když tak perspektivní podnik s moderním řízením, dobrým jménem ve světě díky svým špičkovým výrobkům „zanedbává“ domácí trh. Kdyby se firma více zapojila na práci v tuzemsku, udělala si zde dobré a známé jméno a rozšířila znalosti veřejnosti o firmě Robe lighting s. r. o. tak věříme, že by pro ni bylo do budoucna snazší získávat pro sebe kvalifikovanou pracovní sílu a taktéž by se ji ukázaly na trhu i zajímavé nabídky a možnosti. Porovnáním statistik výběrových řízení podniku a profesí, o které by měli respondenti v naší společnosti zájem, jsme došli k závěru, že by firma mohla využít některé z námi oslovených respondentů. Jednalo se o pozice konstruktéra, projektového manažera, ekonoma, manažera a marketingového pracovníka. Tyto pracovní pozice se ve výběrových řízeních objevily, nicméně přijato jich bylo velice malé množství.

Ohledně pracovních sil podnik sice požadoval dobrou znalost angličtiny, ale ze zkušeností víme, že se na tento dotaz v dotazníku či v nějaké jiné formě nedá příliš spoléhat, jelikož si

uchazeč o zaměstnání často o svých jazykových dovednostech myslí víc než jak je tomu v realitě a následně si do daného dotazu trochu přilepší. Proto bychom doporučovali firmě ohledně jazykových znalostí dávat přednost písemným testům, které by byly podávány k vyplnění ve firmě. Díky takovým testům získá firma přehled o gramatice a vědomostech uchazeče. Tyto testy bychom doplnili o nezbytný osobní pohovor, kde pracovník firmy získá informace o tom, zdali umí dotazovaný plynule mluvit cizí řečí. Doporučovali bychom tyto dvě formy zkoušení kombinovat v závislosti na potřebách firmy. Často se stává, že člověk umí dobře mluvit, ale gramatika mu dělá problémy a naopak.

Co se týká celkového počtu pracovních sil, které podnik požaduje, tak se jich v okrese Vsetín nevyskytuje tolik, aby to pokrylo poptávku společnosti. Z tohoto důvodu bychom určitě společnosti doporučili se zaměřit na hledání a nabízení pracovních míst i mimo okres Vsetín. Tuto nabídku po pracovních silách bychom rozšířili na celou Českou republiku a vůbec se nebáli toho jít s nabídkou i do zahraničí. Zahraniční pracovník může být pro firmu přínosem. Pokud je z anglicky mluvící země tak zná dobře námi požadovaný jazyk a je také nositelem určitého firemního chování, které je charakteristické pro každou zemi. A proto by takový pracovník mohl do naší firmy přinést nové pohledy a nápady, které by u pracovníka z České republiky nebyly možné. Ohledně hledání a výběru zahraničních pracovníků bychom se spojili s pobočkami Robe lighting s. r. o. ve světě, zda by nám mohli s tímto problémem pomoci, jelikož se na svých trzích s pracovní silou orientují určitě lépe než my. S danou pobočkou bychom mohli spolupracovat tak, že by nám pomohli s hledáním na jejich trzích anebo využít již stávajících zaměstnanců v dané pobočce. Pro zefektivnění poptávky po pracovní síle bychom využili i pomoc personálních agentur, které se specializují na zprostředkování práce, jako jsou například e.Response Recruitment, Personel Plus aj.

Dále bychom firmě doporučili, aby vzala v úvahu spolupráci s některou střední či vysokou školou v okrese Vsetín, která by mohla produkovat firmou požadované zaměstnance. Myslíme, že by mohlo mít velký potenciál, kdyby se na takové škole zřídil obor přímo směřovaný na firmu Robe lighting s. r. o., kde by daní studenti měli po dostudování ihned možnost uplatnění ve firmě. Podobný systém funguje u automobilky Škoda. Pro podnik by byla ideální spolupráce s takovou školou, která je technického či ekonomického typu, aby to bylo pro společnost

v souladu s jejími potřebami po pracovní síle. Doporučili bychom Střední školu informatiky, elektrotechniky a řemesel Rožnov pod Radhoštěm, Integrovanou střední školu - Centrum odborné přípravy a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Valašské Meziříčí a Obchodní akademii a Vyšší odbornou školu Valašské Meziříčí. Věříme, že by taková forma spolupráce byla pro podnik, školy i studenty velice atraktivní a účinnou záležitostí.

## 5 Závěr

Tématem bakalářské práce byla „Analýza lidských zdrojů“ ve společnosti Robe lighting s. r. o. Tato firma, která je známá svými kvalitními produkty po celém světě se věnuje výrobě a produkci speciální osvětlovací techniky s širokým uplatněním. Jsme rádi, že jsme bakalářskou práci mohli vypracovávat v návaznosti na tento podnik, jelikož jsme se spoluprací byli velmi spokojeni. Dostalo se nám všech požadovaných informací jak z personálního oddělení firmy, tak z marketingového oddělení. Analýzu jsme řešili pomocí dotazníkového šetření a sběrem informací z úřadu práce ve Zlíně, kde sídlí krajská pobočka pro daný kraj a tudíž námi zkoumaný okres Vsetín. Dotazníkovým šetřením se nám dostalo odpovědí od 100 respondentů z okolí Valašského Meziříčí. S výsledky dotazníku jsme byli spokojeni, nicméně jsme firmě z důvodu rozšíření jejího jména a možností tak získat větší počet uchazečů o zaměstnání doporučili zaměřit se na domácí trh. Firma se totiž hlavně zaměřuje na zahraniční trhy a některé možnosti domácího trhu ji proplouvají mezi prsty. Co se týká analýzy ohledně pracovních sil tak tam došlo ke zjištění, že na trhu práce v okrese Vsetín není dostatečný počet požadovaných pracovníků a proto jsme firmě navrhli jistá řešení, jak tuto situaci do budoucna řešit. Společnosti jsme doporučili, aby se v hledání pracovní síly přesunula i mimo okres Vsetín. Nejlépe na celou Českou republiku, a pokud to je v možnostech firmy tak i na zahraniční trhy s prací. Velký potenciál v řešení daného problému jsme viděli ve spolupráci společnosti s některou ze středních či vysokých škol v okrese.

Touto analýzou jsme získali cenné informace týkajících se personálních a marketingových oblastí. Podařilo se nám získat všeobecný přehled široké veřejnosti o firmě Robe lighting s. r. o. a navrhli jsme pro podnik možná řešení některých nedostatků. Pevně doufáme, že naše práce na tomto projektu bude pro podnik přínosem.

## Seznam použité literatury

### a) Knihy

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
3. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšiř. a doplň. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 212 s. ISBN 978-80-251-1727-9.
5. NĚMEC, Otakar a Magdalena KOTÝNKOVÁ. *Lidské zdroje na trhu práce*. 1. vyd. Tiskárny Havlíčkův Brod, 2003. 200 s. ISBN 80-86419-48-7.
6. ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
7. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

### b) Internetové zdroje

8. OFICIÁLNÍ STRÁNKY ROBE lighting s. r. o. [online]. [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.robe.cz/products/>
9. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: animované grafy – práce a mzdy ze dne 15. března 2012 [online]. ČSÚ [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: [http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/animovane\\_grafy\\_prace\\_a\\_mzdy](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/animovane_grafy_prace_a_mzdy)

10. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze: práce a sociální statistiky – práce a mzdy ze dne 26. května 2012 [online]. ČSÚ [cit. 2012-04-27]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola\\_id=15&expand=1&](http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=15&expand=1&)

## Seznam zkratek

aj.	-	a jiné
apod.	-	a podobně
AT	-	(zkratka anglického Advanced Technology) což je termín pro pokročilou technologii
atd.	-	a tak dále
č.	-	číslo
ČSÚ	-	Český statistický úřad
LED	-	(z anglického Light-Emitting Diode - dioda emitující světlo) je elektronická polovodičová součástka obsahující přechod P-N. Na rozdíl od klasických diod, LED vyzařuje viditelné světlo, infra případně UV v úzkém spektru barev a používá se v široké řadě aplikací.
např.	-	například
OEM	-	(zkratka anglického Original Equipment Manufacturer) je obchodní termín, který označuje výrobce zařízení, jenž při výrobě používá díly, komponenty a zařízení od jiných výrobců, a hotový výrobek prodává pod svou vlastní obchodní značkou.
S. E. A.	-	(zkratka anglického Southeast Asia) což je Jihovýchodní Asie
s. r. o.	-	společnost s ručením omezeným

## **Seznam grafů**

Graf 3.1.1.2            Poměr počtu zaměstnanců pracujících v Robe lighting s. r. o.

Graf 3.1.1.5            Poměr faktorů ovlivňujících výběr zaměstnanců

## **Seznam tabulek**

Tabulka 3.1.1.1        Pořadí nejatraktivnějších zaměstnavatelů v okrese Vsetín

Tabulka 3.1.1.3        Seznam oborů, ve kterých jsou respondenti na trhu práce uplatnitelní

Tabulka 3.1.1.4        Seznam oborů, o které mají respondenti v naší společnosti zájem

Tabulka 3.1.2           Údaje o profesích z pracovního úřadu

Tabulka 3.1.3           Seznam výběrových řízení v Robe lighting s. r. o.

Tabulka 3.2.1           Statistiky pracovních sil za rok 2011

Tabulka 3.2.2           Statistiky míry zaměstnanosti za rok 2011

Tabulka 3.2.3.1        1. čtvrtletí 2011

Tabulka 3.2.3.2        2. čtvrtletí 2011

Tabulka 3.2.3.3        3. čtvrtletí 2011



Tabulka 3.2.3.4      4. čtvrtletí 2011

Tabulka 3.2.4      Statistiky uchazečů o zaměstnání za šest let


Tabulka 3.2.5      Statistiky počtu volných míst za šest let

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 11. Května 2011



.....  
Michal Plášek

## **Přílohy**

Příloha č. 1: Fotografie

Příloha č. 2: Dotazník

## Příloha č. 1: Fotografie

Obrázek č. 1



Obrázek č. 2



Obrázek č. 3



Obrázek č. 4



Obrázek č. 5



Obrázek č. 6



Obrázek č. 7



Obrázek č. 8



Obrázek č. 9



Obrázek č. 10



Obrázek č. 11



Obrázek č. 12



Obrázek č. 13



## **Dotazník na firmu Robe lighting s. r. o.**

Vážení respondenti,  
chtěl bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na společnost  
Robe lighting s. r. o.  
Vámi vyplněné údaje poslouží pro účely mé bakalářské práce, která je zaměřena na analýzu  
lidských zdrojů tohoto podniku.  
Žádné zde uvedené informace nebudou předány třetí osobě a všechny odpovědi jsou zcela  
anonymní.  
Předem Vám děkuji za co nejdůkladnější a pravdivé vyplnění dotazníku.  
Michal Plášek student VŠB-TU Ostrava, 3. ročník.

- 1. Napište prosím 3 – 5 firem, které považujete za nejatraktivnější zaměstnavatele  
v okrese Vsetín. Seřad'te podle preferencí.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 2. Znáte společnost Robe lighting s. r. o.?**

ano

ne

- 3. Víte, čím se zabývá společnost Robe lighting s.r.o.?**

ano – čím? .....

ne

- 4. Myslíte si, že Robe lighting s. r. o. je společnost:**

česká

zahraniční

**5. Kolik podle Vás v dané firmě pracuje zaměstnanců?**

1 – 49

50 – 149

150 – 499

500 – více

**6. Jakou činností se společnost Robe lighting s. r. o. zabývá?**

výroba

výhradně obchodní činnost

služby

nevím

jiná (napíšte) .....

**7. Znáte někoho, kdo je ve společnosti Robe lighting s. r. o. zaměstnán?**

ano

ne

**8. Pokud ano, dokážete říci, zda je v této společnosti:**

velmi spokojen

spokojen

nevyjadřuje se ani pozitivně ani negativně

nespokojen

velmi nespokojen

**9. Byla by pro vás společnost Robe lighting s. r. o. atraktivním zaměstnavatelem?**

ano

ne

**10. V jakém oboru byste dokázal(a) být přínosný(á). Prosím napište:**

.....  
.....



**11. Jaká pracovní pozice vás ve společnosti Robe lighting s. r. o. zajímá a o jakou byste měli zájem?**

.....  
.....  
.....

**12. Co je pro Vás nejdůležitější při výběru pracovního místa? (uved'te jeden faktor)**

plat  
benefity

pracovní místo  
pracovní doba

vzdálenost do zaměstnání  
kolektiv

**13. Podle čeho si podle Vás zaměstnavatelé vybírají zaměstnance?**

vzdělání

věk

pohlaví

jazykové znalosti

zkušenosti

jiné (uved'te) .....